

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta

Studijní program: B (resp. N) 6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika

Analýza expanze německé obchodní společnosti na český trh

Expansion analysis of Germany trading company on czech market

DP - EF - KPE – 2011 – 31
Bc. Zbyněk Marcín

Vedoucí práce: prof. Ing. Ivan Jáč, CSc. - KPE
Konzultant: RNDr. Jaroslav Kunst, důchodce
Počet stran: 82

Počet příloh: 0

Datum odevzdání: 02. 05. 2011

Prohlášení

Byl jsem seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 12112000 Sb. O právu autorském, zejména § 60 – Školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si, vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci, 1. 05. 2011

Anotace

Tato diplomová práce se zabývá vyhodnocení expanzivní politiky německé obchodní společnosti v České republice. Po hlubším představení společnosti, jsou v diplomové práci analyzovány důvody, které vedly k formování celé expanzivní strategie. Na základě dostupných dat je úspěšnost expanze vyhodnocena a jsou navržena opatření pro udržení a rozvoj obchodní činnosti v České republice.

Annotation

This thesis is evaluated the expansion's policy of germany trading company in Czech republic. The company is introduced and then are analyzed the issues, which was forming the expansion's strategie. Available informations are basement for valuation of expansion's success. At least are maden decisions for maintaining and developing the business in the Czech republic.

Obsah

Obsah.....	8
Seznam ilustrací.....	10
Seznam tabulek.....	11
1 Úvod	12
2 TEORIE ANALÝZY KONKURENCESCHOPNOSTI FIRMY	14
2.1 Konkurence.....	14
2.2 Konkurenceschopnost.....	14
2.3 Metody analýzy konkurenceschopnosti	16
2.3.1 Situační analýza – analýza makroprostředí	17
2.3.2 Situační analýza – analýza mikroprostředí.....	18
2.3.3 SWOT analýza.....	20
2.3.4 Strukturální analýza odvětví.....	22
2.3.5 Metoda BCG.....	24
3 Teorie organizace a řízení prodeje	27
3.1 Historický vývoj prodeje	27
3.2 Dělení trhů	28
3.2.1 Trhy rychloobrátkového spotřebního zboží.....	29
3.2.2 Trhy značkového zboží s potřebou poradenství	30
3.2.3 Trhy organizací.....	30
3.3 Prodejní aktivity	32
3.4 Organizace prodejních útvarů.....	34
3.5 Péče o zákazníka.....	35
4 Charakteristika společnosti.....	36
4.1 Historie společnosti	36
4.2 Majetková struktura a korporáční provázanost	38
4.2.1 Nákup	39
4.2.2 Marketing	39
4.2.3 Logistika	40
4.3 Specifikace tržního segmentu.....	41
4.3.1 Velké společnosti.....	42
4.3.2 Řemeslníci a malé společnosti.....	42
4.3.3 Koneční zákazníci.....	43

4.4	Struktura a organizace	43
4.5	Skladové hospodářství a distribuční činnost	45
4.5.1	Dodavatelé	46
4.5.2	Koncerny Behrensgrupe + Hagebau.....	47
4.5.3	Sklady a odběratelé.....	47
5	Strategie expanze společnosti mimo SRN – rok 2004/2005	50
5.1	Polsko	50
5.2	Česká republika	51
5.2.1	Organizační struktura	51
5.2.2	Sortiment	54
5.2.3	Lokalita.....	55
6	Analýza expanze do České republiky.....	58
6.1	Vývoj do konce roku 2008	58
6.1.1	struktura a organizace prodeje.....	58
6.1.2	Nákup a distribuce zboží	61
6.1.3	Kontrola.....	62
6.2	Reorganizace a následná činnost v roce 2009	63
6.2.1	Struktura a organizace	64
6.2.2	Nákup a distribuce zboží	65
6.3	Analýza na základě dostupných ekonomických údajů.....	67
6.3.1	Analýza struktury prodejního sortimentu	67
6.3.2	Analýza obchodní činnosti	70
7	Návrhy opatření pro další postup v ČR	74
7.1	Optimalizace struktury a další organizační opatření	74
7.2	Distribuce zboží v ČR	75
7.3	Navržení dalších cílů a opatření v návaznosti na aktuální stav	76
8	Závěr.....	80
	Seznam literatury.....	82

Seznam ilustrací

Obr. č. 1: Hybné síly konkurence v odvětví podle Portera; PORTER, M. E. Konkurenční strategie, metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2. s. 404.

Obr. č. 2: Matice BCG; FORET, M. Marketing: základy a principy. 2. Vyd. Brno: Computer Press, a.s., 149 s. ISBN 80-251-0790-6. s. 55

Obr. č. 3: Distribuční oblast SRN; Propagační materiály společnosti Wöhlk GmbH

Obr. č. 4: Organizační struktura – prodej ČR r. 2008; Vlastní tvorba

Obr. č. 5: Schéma pohybu zboží; Vlastní tvorba

Obr. č. 6: Organizační struktura po reorganizaci; Vlastní tvorba

Obr. č. 7: Schéma zpracování objednávky v roce 2009; Vlastní tvorba

Obr. č. 8: Struktura sortimentu r. 2008; Vlastní tvorba

Obr. č. 9: Struktura sortimentu r. 2009; Vlastní tvorba

Obr. č. 10: Čtvrtletní vývoj kurzu CZK/EUR (kurz k poslednímu dni čtvrtletí); Vlastní tvorba podle dat z <http://www.bankenverband.de/service/waehrungsrechner>

Obr. č. 11: Vývoj pohledávek fy Wöhlk, s.r.o. v letech 2006-2009 (v procentech, přepočítáno poměrem k roku 2006); Vlastní tvorba

Obr. č. 12: Vývoj závazků fy Wöhlk, s.r.o. v letech 2006-2009 (v procentech, přepočítáno poměrem k roku 2006); Vlastní tvorba

Obr. č. 13: Vývoj zásob fy Wöhlk, s.r.o. v letech 2006-2009 (v procentech, přepočítáno poměrem k roku 2006); Vlastní tvorba

Obr. č. 14: Vývoj průměrného měsíčního obrátu fy Wöhlk, s.r.o. v letech 2006-2009 (v procentech, přepočítáno na pracovníka v poměru k roku 2006); Vlastní tvorba

Obr. č. 15: Aktuální organizační struktura; Vlastní tvorba

Seznam tabulek

Tab 1.: Hodnocení vzájemných vztahů identifikovaných prvků analýzy SWOT; DEDOUCHOÁ, M., Strategie podniku. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4. str. 52.

Tab 2.: Přehled počtu a kvality prodejců podle jednotlivých typů trhu a rozmístění; LYKOVÁ, J. Jak organizovat a řídit úspěšný prodej. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 2002. ISBN 80-247-0205-3, str, 20

1 Úvod

Během devadesátých let 20. století a počátkem 21. století podniklo mnoho zahraničních společností expanzi do České republiky. V mnoha případech tyto expanze znamenaly nejen příliv kapitálu, ale především investici do výroby, tedy snížení nezaměstnanosti a zvýšení technologické úrovně v zemi. Vstup České republiky do Evropské unie v roce 2004 expanzi evropských společností na český trh zjednodušil, tak jako umožnil českým společnostem lépe se uplatnit na evropském trhu.

Legislativa ČR výrazně podporovala příliv zahraničního kapitálu. Především nových průmyslových investic pomocí investiční pobídek a tvorby nových průmyslových zón. Stav na českém trhu lákal i obchodní společnosti, které si zde zřizovali své zastoupení, jak pro distribuci, tak i pro nákup. V mnoha sektorech ekonomiky ovládly český trh zahraniční společnosti. Především v devadesátých letech se na převzetí domácích firem zahraničními konkurenty podepsala i privatizace, během níž si zahraniční společnosti zajistili majoritu u českých konkurentů. Jejich ovládnutím získali možnost ovlivnit výrobní a prodejní strategii, v některých případech dokonce aktivitu českých podniků omezili nebo přímo ukončili.

Cílem této práce je popsat expanzi německé společnosti z příhraničí na český trh. Tato společnost měla a dosud má velký potenciál stát se v dané oblasti významným dodavatelem pro daný segment trhu v odvětví, v němž ještě před několika lety byla Česká republika považována především za exportéra.

Tato práce definuje postupy a důvody, které vedly ke zvolení použité strategie v rámci expanze. Součástí práce je i specifikace chybných kroků a důsledků, které měly pro další vývoj obchodních aktivit společnosti na českém trhu. Při zpětném hodnocení expanze lze nalézt faktory, které byly podceněny nebo nedomyšleny. Jejich následky dlouhodobě ovlivnily obchodní aktivity i působení společnosti navenek.

Komplexně se tato práce snaží dokázat, že potenciál zkoumané společnosti na českém trhu byl a nadále je. Zároveň poukázat na chyby, kterých se můžou manažeři dopustit při ukvapeném a nedostatečně promyšleném způsobu provedení. V důsledku je tedy cílem práce dokázat, že při správném postupu lze dosáhnout více než uspokojivých výsledků. Abychom se k těmto výsledkům dostali musíme nejdříve vyhodnotit všechny proběhlé

kroky a následně zpracovat dostupná data, která dosavadní postup společnosti v České republice přinesl.

Výsledkem práce je na základě dostupných dat doporučit další postup společnosti, tak aby došlo ke splnění krátkodobých a dlouhodobých cílů.

- Z krátkodobého hlediska se jedná o stabilizaci obchodní činnosti po masivní restrukturalizaci, tedy udržení dostatečného portfolia zákazníků a získání nových. Dále optimalizovat personální strukturu a minimalizovat režijní náklady.
- Dlouhodobým cílem je rozvoj obchodních aktivit do té míry, aby došlo k zajištění takového objemu zakázek a pozice na trhu, při němž by bylo možné zvážít opětovné znovuotevření pobočky, respektive nejdříve zprostředkovatelské kanceláře a následně prodejního skladu, za dodržení všech interních a marketingových pravidel společnosti. To vše s minimálním negativním dopadem na vybudovanou klientelu.

2 Teorie analýzy konkurenceschopnosti firmy

2.1 Konkurence

Konkurence znamená soupeření, soutěžení, případně hospodářskou soutěž. Tento pojem má široký záběr, nejen ekonomický, ale také sociální, kulturní, etický, sociální, politický a další. V podnikání je stěžejní především ekonomické hledisko, ale je nutné neopomíjet i ostatní úhly konkurence.

Konkurence je vztah mezi dvěma a více subjekty (konkurenty). Aby konkurent mohl být nazýván konkurentem, musí splňovat minimálně tyto dva předpoklady:

- musí disponovat konkurenčním potenciálem – tedy musí být „konkurenční“
- musí mít zájem vstoupit do konkurence – konkurenční zájem – a tudíž musí disponovat specifickým potenciálem, tj. podnikavostí (pokud hovoříme o konkurenci v podnikání).¹

Při hodnocení konkurenceschopnosti firmy se nemůžeme vyhnout problematice konkurence. Vždy je nutné nejdříve identifikovat konkurenty a zjistit, kteří z nich jsou konkurenty pro naši firmu. Na tuto činnost navazuje zjišťování jejich cílů, strategií, předností a slabin. Všechna tato zjištění lze využít ve prospěch naší firmy a odhadnout tak pravděpodobnou reakci konkurentů.

2.2 Konkurenceschopnost

Konkurenceschopnost je základní podmínkou existence podniku a jejím důsledkem je schopnost udržovat a rozšiřovat majetek vlastníka podniku. Být konkurenceschopný je

1 MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: Konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2005. 200s. ISBN 80-247-1277-6.

tedy otázkou strategického významu – zodpovědnost za tuto složku by tedy mělo přijmout vrcholové vedení.²

Dle Michaela Portera je schopnost konkurence jádrem úspěchu nebo neúspěchu podniků. Konkurence rozhoduje o vhodnosti těch činností podniku, které mohou přispět k jeho výkonnosti, např. inovací, soudržného chování nebo dobré realizace záměrů. Dá se tedy říci, že se jedná o schopnost přežít na trhu, obstát na něm se svým zbožím, sledovat nové trendy na trhu a přizpůsobovat svůj výrobek nadále tak, aby byl stále konkurenceschopný.³

Zvýšit svou konkurenceschopnost lze mnoha způsoby, dále jsou uvedeny aspekty konkurenceschopnosti, které jsou považovány za nejdůležitější⁴:

- *Inovace*

Firma, která neinovuje, začne časem zaostávat za svými konkurenty. Nakolik je však možné udělat z inovace svou konkurenční výhodu, závisí na používané strategii firmy, jakou částku je ochotna a schopna uvolnit na vědu a výzkum.

- *Vztah k zákazníkům*

Zákazníci rozhodují o úspěchu či neúspěchu společnosti. Je tedy nutné s nimi udržovat kontakt, přizpůsobovat se jejich přáním a nabídnout dostatek doplňkových služeb oproti konkurenci.

- *Pružnost a flexibilita společnosti*

Pro podnik jsou důležité informace o zákaznících, jejich přání a potřeby, aby na ně stihly včas zareagovat a inovovat či zavést na trh nový výrobek. Tyto informace se

2 GREGAR, A. *Podnik pro třetí tisíciletí*. Zlín: Fakulta managementu a ekonomiky ve Zlíně, 1999. 315 s. ISBN 80-214-1467-7.

3 PORTER, M. *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

4 KOŠTURIÁK, J; CHALÝ, J. *Inovace : Vaše konkurenční výhoda*. Brno: Computer Press, a. s., 2008. 164 s. ISBN 978-80-251-1929-7.

dají získat prostřednictvím marketingového průzkumu a podnik by jej proto měl provádět.

- *Obchodní síť*

Firma produkující větší množství výrobků by měla zvážit vytvoření vlastní obchodní sítě, a tím vycházet vstříc svým zákazníkům. Tím je možné nabídnout produkt co nejvíce lidem na daném území.

- *Reklama*

Reklama je velmi důležitým nástrojem v konkurenčním boji, naprosto nezbytná je hlavně při zavádění nového výrobku na trh, aby se dostal do podvědomí veřejnosti.

- *Sledování konkurence*

Je nezbytné monitorovat kroky konkurence ve všech oblastech, od vývoje nových výrobků až po jejich silné a slabé stránky. Avšak mnoho firem v současnosti sledování konkurence podceňuje.

2.3 Metody analýzy konkurenceschopnosti

Skutečnost, že daná firma je konkurenceschopná, že má potřebnou sílu prosadit své záměry na trhu, vychází z její tzv. konkurenční výhody, která způsobuje, že určitá činnost této firmy je v porovnání s ostatními konkurenty realizovaná buď levněji, nebo lépe ve prospěch splnění skutečných potřeb zákazníka.

„Má-li firma získat konkurenční výhodu oproti soupeřům v odvětví nebo zaútočit na konkurenční výhodu jejího soupeře na trhu, musí systematicky zkoumat všechny potřebné činnosti jak vlastní firmy, tak i konkurence a identifikovat, jak na sebe tyto činnosti působí a ve vzájemných vztazích vytváří zdroje konkurenčních výhod té které firmy.“⁵

5 BARTES, F. *Konkurenční strategie firmy*. 1. Vyd. Praha: Management Press, a.s., 1997. 124 s. ISBN 80-85943-41-7. s. 71.

V následujícím textu budou popsány jednotlivé druhy konkrétních metod používaných k vyjádření jednotlivých silných a slabých stránek konkurenční i vlastní firmy.

2.3.1 Situační analýza – analýza makroprostředí⁶

Marketingové makroprostředí, někdy se také označuje za globální makroprostředí, sestává z faktorů, které firmu ovlivňují zvenčí a přímo i nepřímo (zprostředkovaně) působí na všechny její aktivity. Na tyto faktory nemá firma prakticky vůbec žádný vliv, nemůže je žádným způsobem kontrolovat, a proto se o nich hovoří jako o faktorech nekontrolovatelných, determinujících. Ke zkoumání makroprostředí se nejčastěji využívá STEP analýza, která analyzuje tyto faktory.

- *Sociální faktory*

Do sociálních faktorů lze začlenit demografické a kulturní faktory. Demografické prostředí s takovými závažnými jevy, jako jsou růst populace, migrace obyvatelstva, vývoj porodnosti, stárnutí obyvatelstva, úmrtnost, úroveň vzdělanosti, zaměstnanost a změny v rodině, to vše s obzvláště dynamickou proměnou role žen. Kulturní prostředí přes veškerou homogenizaci, jež s sebou přinesly zejména hromadné sdělovací prostředky, si i nadále uchovává řadu tradičních a dodnes silně působících hodnot a místních specifik (jazykových, náboženských), projevujících se v množství odlišných subkultur.

- *Technologické faktory*

Tyto faktory charakterizují úroveň technického rozvoje se stále se zrychlujícím tempem inovací, se zkracováním inovačního cyklu a s tím související životností produktů.

6 FORET, M. *Marketing: základy a principy*. 2. Vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2005. 149 s. ISBN 80-251-0790-6. s. 46.

- *Ekonomické faktory*

Pro ekonomické prostředí jsou v současnosti typické jevy, jako vysoká míra inflace, směnné kurzy, recese, nezaměstnanost, zejména u mladé generace.

- *Politické faktory*

Takové faktory, jako jsou zákony (legislativa) jak na ochranu investora (podnikatele), tak také na ochranu spotřebitele, činnost vládních institucí (agentur), skupin veřejného zájmu, nevládních organizací a politických stran.

- *Ekologické faktory*

K předešlým faktorům se přiřazují ještě přírodní a ekologické, které dnes hrají významnou omezující podmínku. Jedná se o takové ekologické problémy, jaké představují znečištění vody, ovzduší, zejména ve spojitosti s ozónem, nedostatek surovin a s jejich těžbou spojená devastace životního prostředí, rostoucí náklady na energie.

2.3.2 Situační analýza – analýza mikroprostředí

Do marketingového mikroprostředí počítáme vlastní podnik s jeho zaměstnanci, dále potom také zákazníky, dodavatele, marketingové zprostředkovatele, veřejnost a konečně i konkurenty. Tito všichni činnost podniku více či méně ovlivňují, podnik je na nich více či méně závislý, ale podstatné je, že je může sám aktivně měnit.⁷

- *Podnik*

Považujeme-li podnik za jakýsi dynamicky se rozvíjející mechanismus, potom jeho existence je závislá na dokonalé kooperaci a správné funkci všech jeho složek. Proto péče o cílové trhy neleží pouze na marketingovém managementu, ale promítá se i do ostatních funkčních oblastí podniku, stejně jako musí marketingový management

⁷ FORET, M. *Marketing: základy a principy*. 2. Vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2005. 149 s. ISBN 80-251-0790-6. s. 46.

respektovat výrobní, technické, finanční a jiné podmínky, které v daném podniku působí a vymezují hranice, v nichž se činnost podniku realizuje.

- *Dodavatelé*

Dodavatelé zajišťují přísun všeho, co je k činnosti podniku zapotřebí (suroviny, polotovary, služby, peněžní prostředky apod.) Důležité je dodržování požadované kvality dodávek, smluvených dodacích termínů a lhůt i potřebného objemu vstupů a dohodnuté ceny.

- *Marketingoví zprostředkovatelé*

Tito zahrnují, obchodní zprostředkovatele, skladovací a přepravní firmy, agentury marketingových služeb a finanční zprostředkovatele.

- *Veřejnost*

K nejdůležitějším skupinám veřejnosti počítáme vládní instituce, hromadné sdělovací prostředky, neziskové organizace, zájmové a nátlakové skupiny, místní veřejnost (lidé žijící v bezprostředním okolí podniku, avšak bez pracovněprávního vztahu k němu), obecná veřejnost (lidé žijící v teritoriu, na němž podnik trvale funguje).

- *Zákazníci*

K zákazníkům, kteří produkty kupují, patří zejména drobní spotřebitelé (jednotlivci a domácnosti), organizace (průmyslový trh) nebo vláda (státní zakázky).

- *Konkurence*

Za konkurenty naopak považujeme všechny subjekty, které na trhu nabízejí stejné nebo substituční produkty.

2.3.3 SWOT analýza

K posouzení úrovně a kvality podnikového mikroprostředí slouží analýza silných a slabých stránek (anglicky nazývaná *Strengths and Weaknesses Analysis*), jejíž pomocí si lze vyhodnotit přednosti a nedostatky ve všech faktorech mikroprostředí. Zkráceně bývá tento postup označován jako **S-W analýza**.

Analýza faktorů makroprostředí by měla odhalit firmě atraktivní příležitosti na trhu, co trh nabízí, ale také jaká nebezpečí a nástrahy jsou zde skryty, co by se mohlo stát pro firmu výhodou i s jakými těžkostmi musí počítat. Jedná se o analýzu příležitostí a hrozeb (anglicky *Opportunities and Threats Analysis*), zkráceně **O-T analýza**.

Je zřejmé, že obě analýzy, tedy jak mikroprostředí, tak také makroprostředí, se vzájemně doplňují. Celková souhrnná analýza vnitřních a vnějších předpokladů, nebo také někdy nazývaná jako analýza marketingového prostředí (trhu), se zkráceně označuje spojením obou předchozích zkratk jako SWOT a běžně se hovoří o **SWOT analýze**, která je základem každé marketingové strategie a marketingového plánu.⁸

K tomu, aby firma na základě provedení SWOT analýzy mohla uvažovat o budoucí strategii organizace, je třeba právě identifikovat ony klíčové příležitosti, hrozby, silné a slabé stránky. Jedním ze způsobů, jak právě tyto klíčové faktory určit, je matice pro stanovení konkurenčního jádra.

⁸ FORET, M. *Marketing: základy a principy*. 2. Vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2005. 149 s. ISBN 80-251-0790-6. s. 46.

Tabulka 1: Hodnocení vzájemných vztahů identifikovaných prvků analýzy SWOT

Silné stránky	Příležitosti				Ohrožení				$\Sigma +$	$\Sigma -$
	O1	O2	O3	O4	T1	T2	T3	T4		
S1		+					+		2	
S2				+					1	
S3	+	+	+		+		+		5	
S4		+				+			2	
Slabé										
W1	-									1
W2		-	-		-		-			4
W3										0
W4		-		-		-		-		4
$\Sigma +$	1	3	1	1	1	1	2	0		
$\Sigma -$	1	2	1	1	1	1	1	1		

Zdroj: DEDOUCHOVÁ, M. Strategie podniku. 1. Vyd. Praha: C.H.Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4. s. 52.

Kladné hodnocení (vyjádřené znaménkem + v tabulce) je možno zaznamenat tehdy, když se příležitost nebo hrozba setká se silnou stránkou organizace, která jí umožní této příležitosti využít, resp. hrozbu zažehnat. Naopak setká-li se příležitost či hrozba se slabou stránkou, která hrozbu ještě prohlubuje, resp. znamená neschopnost využít příležitost, přidělí se hodnocení záporné. Na základě kumulace kladných a záporných hodnocení je pak možno stanovit opravdu klíčové přednosti, slabiny, příležitosti a hrozby. Ty tvoří konkurenční jádro organizace, na které by se měl její management soustředit při strategickém plánování.

2.3.4 Strukturální analýza odvětví

Chceme-li zhodnotit konkurenceschopnost firmy, musíme se zaměřit nejen na firmu samotnou ale i na její okolí, ve kterém působí řada vlivů. Určujícím faktorem je však odvětví, ve kterém samotná firma působí.

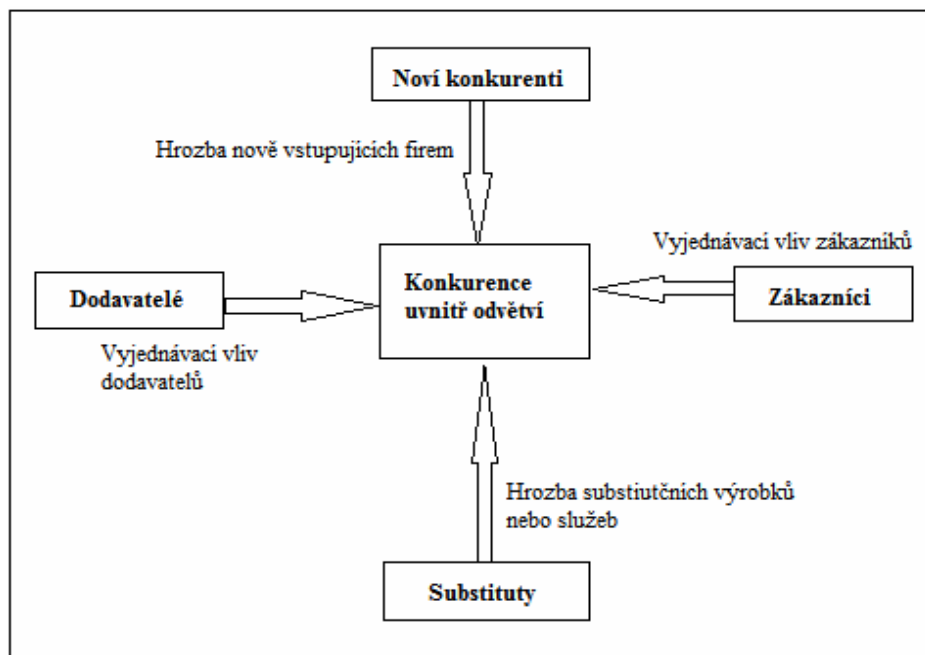
K analýze konkurence v odvětví se nejčastěji využívá Porterův model. Tento model jednoduchým způsobem umožňuje specifikovat konkurenční síly v odvětví, vyhledat pozici a zvolit přístup ke konkurenci. Výsledný efekt spočívá v co největším omezení negativního působení konkurenčních sil na podnik, v maximálním využití pozitivního působení konkurenčních sil ve prospěch podniku a dále k vytvoření pevné pozice v odvětví.

Teorie M. E. Portera vysvětluje konkurenční chování prostřednictvím tržních okolností.⁹ Úroveň konkurence v odvětví podle této teorie závisí na pěti základních konkurenčních silách. Cílem konkurenční strategie pro podnikatelský subjekt je nalézt v odvětví takové postavení, kdy podnik může nejlépe čelit konkurenčním silám nebo jejich působení obrátit ve svůj prospěch.

Graficky lze tyto konkurenční síly v odvětví znázornit takto:

⁹ PORTER, M. E. *Konkurenční strategie, metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2. s. 404.

Obrázek 1: Hybné síly konkurence v odvětví podle Portera



Zdroj: PORTER, M. E. *Konkurenční strategie, metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2. s. 404.

- *Hrozba vstupu nových firem*

Pokud do odvětví vstoupí nová firma, může to přinést mnohá rizika pro stávající firmy. Nový konkurent přináší novou kapacitu, nové zdroje a především snahu získat podíl na trhu. Důsledkem těchto vlivů může být snížení cen nebo růst nákladů, což vede ke snížení zisku.

- *Soupeření mezi stávajícími konkurenty*

Cílem soupeření mezi konkurenty je získání výhodného postavení na trhu. K jeho dosažení se používá cenová konkurence, reklamní kampaně, zlepšený servis zákazníkům apod. Původcem soupeření je tlak, který konkurenti pociťují nebo příležitost k zlepšení pozice. K intenzivnímu soupeření mezi konkurenty dochází např. při velkém počtu vyrovnaných konkurentů, pomalém růstu odvětví, vysokých fixních či skladovacích nákladech, nedostatečné diferenciaci apod.

- *Hrozba substitučních výrobků*

Všechny firmy v odvětví soutěží s odvětvími vyrábějícími substituty. Při hledání a identifikaci substitutů je třeba zaměřit se na produkty plnící stejnou funkci jako produkt daného odvětví. Ne vždy se substituty vyskytují ve stejném či příbuzném odvětví. Významnými substituty jsou ty, kterými jejich zlepšující se cenová pozice umožňuje přiblížit se produkci odvětví, nebo jsou vyráběny odvětvími dosahujícími vysokého zisku.

- *Vyjednávací vliv zákazníků*

Snahou zákazníků je snížení cen a zlepšení kvality výrobků či služeb. Tyto tendence realizují tak, že staví konkurenty navzájem proti sobě. Následkem snížení těchto tlaků může být snížení ziskovosti odvětví.

- *Vyjednávací vliv dodavatelů*

Dodavatelé mají značnou vyjednávací sílu v odvětví. Ostatním účastníkům v odvětví mohou pohrozit zvýšením ceny či zhoršením kvality nakupovaných statků a služeb. Pokud jsou dodavatelé natolik vlivní a odvětví není schopno samo kompenzovat růst nákladů zvyšováním vlastních cen, mohou dodavatelé způsobit ztrátu ziskovosti odvětví.

2.3.5 Metoda BCG

Metoda BCG představuje metodu hodnocení konkurenceschopnosti strategických jednotek firmy nebo jejích produktů. Její vypovídací schopnost o konkurenci je vysoká, a proto se využívá v prvním sledování konkurenceschopnosti na trhu v jednotlivých fázích životního cyklu produktu, a k odhadu výnosu z produktu.

Pro vyhodnocení metody BCG se používá tzv. Bostonská matice závislosti podílu firmy na trhu a tempa růstu tohoto trhu. První parametr tedy vyjadřuje poměr tržeb firmy k tržbám celého odvětví, případně aby se zmírnilo zprůměrování takového ukazatele, poměrujeme s nejzajímavějším konkurentem. Předělem mezi „nízkým“ podílem a „vysokým“ je rovnovážná hodnota 1. Tempo růstu trhu potom chápeme jako přírůstek tržeb z prodeje v daném odvětví. Mezní hodnota mezi „pomalým“ a „rychlým“ tempem bývá stanovena na

10%. Pomocí těchto dvou hodnot potom firmu nebo produkt umístíme do jednoho ze čtyř kvadrantů, které již svými názvy vystihují situaci a perspektivu firmy nebo produktu:¹⁰

- *Hvězda*

(kvadrant vysoký podíl na trhu a vysoké tempo růstu) se nachází v perspektivním postavení, s rostoucím ziskem, často ovšem vyžadujícím investice do dalších inovací pro udržení kroku s konkurencí. Je to krátkodobá, účinná strategie, s agresivní propagací chceme dosáhnout velkého podílu na trhu.

- *Dojná kráva*

(vysoký podíl na trhu s pomalým růstem), ideální případ, nevyžaduje příliš investic, zejména do propagace, ale o to víc přináší zisk, který právě zde dosahuje maxima. Využívá svého vysokého podílu na trhu, může si dovolit stanovit vyšší cenu než konkurence a geograficky rozšiřuje prodej.

- *Otazník*

(nízký podíl na trhu s vysokým tempem růstu), vyžadoval by velké investice, aby se mohl posunout do kvadrantu hvězd, proto se musí dobře zvážit, zda vsadit na jeho perspektivu nebo jej rušit, když přináší jen nízké zisky. Tato konstelace ho pro rozhodování náročnější, trh se rozšiřuje, avšak máme na něm malý podíl.

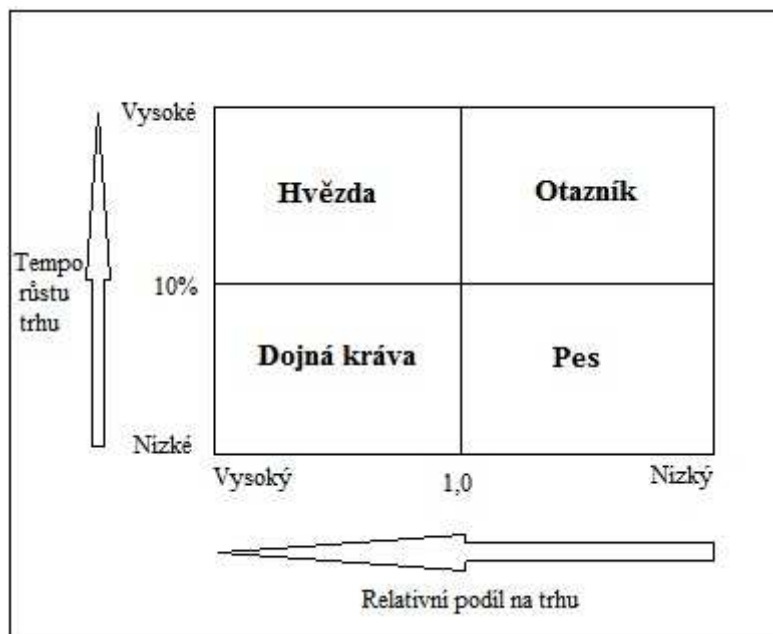
- *Pes*

(nízký podíl na pomalu rostoucím trhu) nepřináší zisk, ale o to víc by chtěl investic, jednoznačně by se měl zrušit. Nikdy nebude úspěšný, ale je otázka, zda by se z něj nedalo ještě něco vymáčknout, než se úplně zastaví.

Při použití matice BCG je třeba si uvědomit, že tato metoda poskytuje pouze rámcový přehled možných konkurenčních výhod firmy nebo opět rámcově identifikuje následky určitých příčin, silných či slabých stránek konkurence.

10 FORET, M. *Marketing: základy a principy*. 2. Vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2005. 149 s. ISBN 80-251-0790-6. s. 55.

Obrázek 2: Matice BCG



Zdroj: FORET, M. Marketing: základy a principy. 2. Vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2005. 149 s. ISBN 80-251-0790-6. s. 55.

3 Teorie organizace a řízení prodeje

3.1 Historický vývoj prodeje

Prodej nebo také směna provází lidstvo od nepaměti. Do dnes je obchod spojen s vyjednáváním mezi prodávajícím a kupujícím. Na přelomu 19. a 20. století se začíná projevovat vliv velkokapacitních výrobců, kteří s cílem prodat svou produkci začínají s organizací prodeje. V průběhu 20. století se s vývojem společnosti vyvíjely i jednotlivé směry, filozofie, přístupu ke struktuře a organizaci prodeje.¹¹ Zpracování historického vývoje prodejních filozofií je velmi obsáhlé téma. Z pohledu této práce je především významný aktuální pohled na organizaci prodeje. Přesto nelze opomenout zmínit alespoň základní prodejní filozofie:

- *Výrobní koncepce*

Nejstarší koncepce založená na husté distribuční síti a minimalizaci nákladů. Koncepci je možné použít i v současnosti, pokud poptávka významně převyšuje nabídku nebo je možné pomocí zvýšení produktivity podniku (úspory z rozsahu výroby) snížit ceny.

- *Výrobová koncepce*

*„Tato koncepce má své opodstatnění v prudce se rozvíjejících průmyslových odvětvích.“*¹² Typická je pro ní především vysoká míra inovace. Hrozí při ní možnost dosažení takového stupně dokonalosti výrobku, že v poměru s cenou nebude již pro zákazníky zajímavý.

¹¹ LYKOVÁ, J. Jak organizovat a řídit úspěšný prodej. Praha: Grada Publishing, spol s r.o., 2002. ISBN 80-247-0205-3

¹² LYKOVÁ, J. Jak organizovat a řídit úspěšný prodej. Praha: Grada Publishing, spol s r.o., 2002. ISBN 80-247-0205-3

- *Prodejní koncepce*

Pojetí této prodejní strategie je založeno na maximálním tlaku na všechny distribuční kanály do takové míry, aby zákazník byl přesvědčen, že i když zboží úplně nesplňuje jeho požadavky, je to pro zákazníka nejlepší řešení. Úkol prodat je podstatnější než dosáhnout spokojenosti zákazníka.

- *Marketingová koncepce*

*„Podstata marketingové koncepce se dá vyjádřit sloganem >dělej to, co můžeš prodat, místo toho, aby ses snažil prodat to, co umíš vyrábět<“.*¹³ Jedná se o moderní pojetí prodeje založené na silné zpětné vazbě se zákazníkem. Prodejní a výrobní části podniku jsou propojeny do té míry, aby bylo možné výrobu upravit aktuálním potřebám zákazníka.

- *Sociálně-etická koncepce*

Zjednodušeně by se tato koncepce dala definovat jako marketingová strategie, při jejíž realizaci si podnik uvědomuje i svou zodpovědnost vůči společnosti, zaměstnancům i přírodě. Dodržuje tzv. principy trvale udržitelného rozvoje. Výsledkem jsou například produkty s certifikáty PEFC, Ekologicky šetrný výrobek apod.

3.2 Dělení trhů

Aby bylo možné použít správnou obchodní strategii, tedy nejen definovat prodejní možnosti podniku a potřeby zákazníka, je nutné podívat se na daný trh zboží komplexně a stanovit o jaký typ trhu se jedná. Tím získáme základní představu o tom, jaký typ

¹³ LYKOVÁ, J. Jak organizovat a řídit úspěšný prodej. Praha: Grada Publishing, spol s r.o., 2002. ISBN 80-247-0205-3

osobního prodeje podnik posléze zvolí. Dle typu zboží a účastníků dělíme trhy na tyto základní typy¹⁴:

- Trhy rychloobrátkového spotřebního zboží
- Trhy značkového zboží s potřebou poradenství
- Trhy organizací

3.2.1 Trhy rychloobrátkového spotřebního zboží

Jedná se například o trhy potravin, drogistického zboží apod. tedy o zboží krátkodobé spotřeby především pro konečné zákazníky. Zboží se vyznačuje širokou paletou podobných výrobků od různých výrobců. K odlišení produkce slouží většinou ochranné známky jednotlivých produktových řad výrobců. Základním prvkem podpory prodeje jsou masivní reklamní kampaně. Na tomto trhu fungují 2 typy distribuce zboží ke konečnému zákazníkovi.

▪ *Přímý marketing*

Dochází k přímému oslovení konečného zákazníka. Distribuční kanály pro oslovení zákazníka jsou katalogy, elektronická média. Zákazník nepotřebuje zboží při koupi vyzkoušet, zboží si vybere z katalogu nebo na internetu. Největší nároky na prodejní pracovníky jsou na správné přijetí objednávky a následnou expedici zakázky většinou dobírkovou formou.

▪ *Distribuce přes zprostředkovatele*

Výrobce se nezabývá přímým prodejním aktivitám směřovaným na konečné zákazníky. Využívá distribučních kanálů přes velkoobchody do maloobchodů nebo přímo dodává zboží do maloobchodní sítě. V případě použití velkoobchodů se výrobce připravuje o část prodejní marže za cenu nižších nákladů na distribuci. K systému přímých dodávek do maloobchodní sítě se výrobce uchyluje ve chvíli, kdy požadavky zprostředkovatele jsou příliš vysoké nebo se jedná o výrobky velmi

¹⁴ LYKOVÁ, J. Jak organizovat a řídit úspěšný prodej. Praha: Grada Publishing, spol s r.o., 2002. ISBN 80-247-0205-3

krátkou životností. Tento systém je velmi náročný na množství personálu určeného k prodeji-distribuci.

3.2.2 Trhy značkového zboží s potřebou poradenství

Výrobce používá pro distribuci selektované značkové prodejny na vysoké reprezentativní úrovni. Zboží svou specifičností řadí zákaznicky do image-skupin. Jedná se například o značkový textil, luxusní nábytek, automobily. Pokud jde o prodejní personál, musí být dokonale proškolen, tak aby poskytl 100% servis potenciálnímu zákazníkovi, tak aby se z něho stal kupec.

3.2.3 Trhy organizací

Jak již název napovídá, jedná se o trh, kde na obou stranách obchodu stojí organizace, tedy podniky. Především jde o prodej materiálu, který je postupně zpracováván až do konečné fáze výrobku určeného konečnému spotřebiteli. Takto vzniká výrobní řetězec od surovin z primárního sektoru ke konečným výrobkům a někdy i službám určeným ke konečné spotřebě.

Speciálním případem jsou trhy průmyslových distributorů. Distributoři se specializací na určitý obor shromažďují kompletní sortiment zboží a materiálu pro komplexní nabídku jak dalším zpracovatelům, tak případně i konečnému zákazníkovi. Tito prodejci musí mít specializovaný prodejní personál, který dokáže řešit obchodní vyjednávání jak s drobným zákazníkem, tak i s většími podniky.

Komplexní přehled hlavních typů trhů v závislosti na druhu zboží a následně požadavcích na strukturu a organizaci prodeje je zřejmý z tabulky č. 2.

Tabulka č. 2 - Přehled počtu a kvality prodejců podle jednotlivých typů trhu a rozmístění

Ukazatel:	Spotřební s rychlou obrátkou	Spotřební značkové	Průmyslové pro určitého odběratele	Průmyslové obecného užití
Typ trhu	Široký, velký	Omezený na určité skupiny obyvatel	Omezený na vybrané zákazníky	Větší okruh průmyslových zákazníků
Rozmístění trhu	Rovnoměrně v populaci	Rovnoměrně v populaci	Soustředění na několika místech	Rovnoměrné rozmístění sítě distributorů
Typ distribuce	Intenzivní	Výběrová	Přímý prodej	Výběrová
Počty prodejců	Střední až vysoké	Střední	Nízké	Střední
Kvalita prodejců	Běžná až vysoká	Vysoká, důraz na obchodní dovednosti	Vysoká, často týmová práce	Vysoká, důraz na odbornost

Zdroj: LYKOVÁ, J. Jak organizovat a řídit úspěšný prodej. Praha: Grada Publishing, spol s r.o., 2002. ISBN 80-247-0205-3, str. 20

3.3 *Prodejní aktivity*

Úspěšnost prodeje je závislá na komplexnosti a propracovanosti prodejních aktivit. Kromě prodeje jako takového se podnik musí zaměřit i na další činnosti, které zvýší jeho šanci na úspěch na současném velmi náročném trhu. Tyto aktivity z větší míry vykonává prodejní sekce podniku a částečně top management podniku. Jedná se o tyto činnosti¹⁵:

- Provádění prodeje
- Poprodejní činnosti
- Informační činnosti
- Plánovací činnosti
- Kontrolní činnosti
- Organizační činnosti
- Spolupráce s ostatními útvary organizace

V dnešní době je především kladen důraz na práci se zákazníkem. Tuto činnost má na starosti obchodní zástupce, který je při realizaci obchodu v různé míře podporován zbytkem prodejního útvaru. Přístup celého prodejního útvaru v čele s obchodním zástupce ovlivňuje konečný výsledek prodejních aktivit. Tedy to jestli si zákazník při objednání zboží zvolí právě tento podnik. Rozdělení činností jednotlivých pracovníků prodejního útvaru závisí na prodejní strategii podniku. Strategie určuje i typ obchodního zástupce, který bude optimálním řešením pro realizaci obchodu. Podle ekonoma McMurrayho jsou obchodní zástupci klasifikováni následujícím způsobem:

¹⁵ LYKOVÁ, J. Jak organizovat a řídit úspěšný prodej. Praha: Grada Publishing, spol s r.o., 2002. ISBN 80-247-0205-3

- Doručovatel
- Příjemce objednávek
- Tvůrce vztahů
- Prodejní inženýr
- Tvůrce poptávky

Náročnost práce obchodního zástupce na trhu organizací je velmi rozličná. Zákazníci z jednotlivých typů trhu mají různorodé a méně či více předvídatelné potřeby. Na aktivity obchodního zástupce má vliv i účel nákupu výrobku či zboží. Tedy to jestli bude výrobek sloužit k další výrobě nebo jestli je určeno jen k obchodování, samostatnou kapitolu pak tvoří prodejní činnost ve službách.

Důležitou součástí prodejních aktivit je plánování. Správně sestavený plán prodeje slouží nejen jako základ pro stanovení aktivit obchodního týmu, ale i pro vytvoření kompletní prodejní politiky podniku a následnou kontrolu činnosti prodejního útvaru podniku. Plán by měl zahrnovat například tyto cíle:

- Definici teritoria
- Předpoklad objemu prodeje
- Podíl na trhu
- Průměrná roční marže
- Roční obrat
- Množství nových zákazníků

Kontrola prodejní činnosti je nedílnou součástí prodejních aktivit. Pouze díky vyhodnocení plnění plánu lze určit, jestli byla zvolená strategie správná, případně zda obchodní zástupce zvládá své povinnosti. Minimum, co by mělo vedení kontrolovat v rámci prodeje je:

- Odchyłky od plánu prodeje (tržeb)
- Počet a struktura zákazníků
- Spokojenost zákazníků

Při kontrole obchodní činnosti využijeme i nástroje analýzy konkurenceschopnosti podniku. Především při vyhodnocení jednotlivých sortimentů, které jsou předmětem prodejní činnosti. Mimo to lze kontrolou hodnotit například efektivnost obchodních cest, poměr velkých zákazníků na celkovém prodeji, náklady na prodej apod.

3.4 Organizace prodejních útvarů

Pokud má prodejní činnost fungovat musí být kvalitně řízena, součástí řízení je i vytvoření pravidel a vymezení působnosti obchodního zástupce. Pro vymezení působnosti obchodního zástupce používá vedení podniku několik variant dle povahy zboží a oblasti působnosti podniku. Jedná se o uspořádání prodeje podle:

- Území
- Druhu výrobku
- Podle trhu
- Kombinací výše uvedených

Po stanovení působnosti obchodního zástupce by měl být obchodní zástupce vybaven manuálem. Tento manuál slouží obchodnímu zástupci k plánování vlastní činnosti, při jednání se zákazníky a při prezentaci podniku a výrobků. Tento manuál by měl v ideálním případě obsahovat:

- Pravomoci a povinnosti obchodního zástupce
- Údaje o zákaznících
- Údaje o výrobcích a cenách
- Prodejní technika
- Podpora prodeje a propagace
- Prostředky pro sběr marketingových informací

3.5 Péče o zákazníka

Pro úspěšnost prodeje je nutné, kromě vytvoření komplexní prodejní strategie, maximálně uspokojit potřeby zákazníka. Správnost nastavení celého systému prodeje, v čele s přístupem obchodního zástupce ke klientele, pozná prodejní útvar tím, že zákazník se na něj obrátí i s dalšími zakázkami.

Předpoklad dlouhodobého úspěchu samozřejmě závisí na obchodním zástupci, který by si měl vytvořit, co nejtěsnější vztah s odběratelem a setrvale mu dávat najevo svou pozornost. Sekundárně záleží na možnostech podniku, aby optimalizoval zákaznický servis, tedy služby poskytované zákazníkovi. Aby této optimalizace bylo dosaženo může společnost podniknout tyto čtyři následující kroky¹⁶:

- Jednoduše se zákazníka zeptat
- Stanovit standardy péče o zákazníky
- Dodržovat standardy
- Získat zpětnou vazbu od zákazníků

Zároveň podnik nesmí opomenout správné řešení stížností a reklamací zákazníka. Každá reklamáce a stížnost znamená nepříjemný vstup do vztahů mezi odběratelem a dodavatelem, kdy obě strany hájí své zájmy. Snaha vyhovět zákazníkovi může skočit ztrátou z daného obchodu. Tato ztráta je ve skutečnosti investice do budoucích obchodních vztahů se zákazníkem.

¹⁶ LYKOVÁ, J. Jak organizovat a řídit úspěšný prodej. Praha: Grada Publishing, spol s r.o., 2002. ISBN 80-247-0205-3

4 Charakteristika společnosti

4.1 Historie společnosti

V roce 1990 založil pan Gernot Wöhlk, společnost s ručením omezeným, navazující na historii obchodu s palivou založeného roku 1890 p. Carlem Ellem ve Wilthen. Společnost byla zaměřena na obchod s palivou, stavebními materiály a dřevem a měla 30 zaměstnanců. V roce 1992 byl vybudován první velký prodejní sklad v průmyslové zóně Großpostwitz - Ebendörfel cca 40.000 m². Provoz ve 2 skladech Wilthen a „Bautzen“ (Ebendörfel) s 80 zaměstnanci. Sklad Bautzen v současnosti funguje jako centrála pro ostatní 3 prodejní sklady v SRN a zprostředkovatelskou kancelář v Čechách.

V roce 1994 byla pronajata prodejní hala v obci Markersdorf/Holtendorf u města Görlitz. Tím se rozšířila oblast působnosti společnosti v Sasku. Prostřednictvím tohoto skladu dochází po rozšíření Evropské unie o nové členské státy, k postupnému průniku na polský trh. Následně v roce 1996 vybudování vlastního skladu na ploše cca 23.000 m².

Roku 1997 převzala společnost Wöhlk, GmbH dřevoobchod HOLAPAN v Drážďanech Alberthafen i s 20 zaměstnanci. Po vyhodnocení aktivit této pobočky, byly roku 1999 zakoupeny podnikatelské objekty nedaleko drážďanského letiště s prodejní plochou zhruba 30.000 m². Tento prodejní sklad je zjednodušeně řečeno vlajkovou lodí společnosti Wöhlk GmbH. Vzhledem ke své lokaci má k dispozici největší potenciál na straně poptávky. Z tohoto důvodu je sklad dostatečně podpořen odborným personálem, interiérovým studiem, vlastním logistickým střediskem. Rozsah činností a samostatnosti skladu je srovnatelným s hlavním skladem v Bautzen. Na rozdíl od zbylých dvou skladů (Görlitz a Cottbus) si tento sklad v podstatě 100% organizuje zásobování přímo s dodavateli a Bautzen provádí, jakožto centrála, pouze kontroloving a administrativu.

V roce 2002 byla firma Wöhlk GmbH vyhodnocena se 150 zaměstnanci jako jeden z největších zaměstnavatelů ve východním Sasku.

Dalším cílem expanze se stal Berlín, tedy svobodný stát Brandenbursko. Pro část sortimentu firmy z pohledu logistiky platí, že je jeho distribuce ekonomicky efektivní zhruba do 50 kilometrového okruhu. Pro rozšíření aktivit severozápadním směrem, do

optimální vzdálenosti k Berlínu, byl zakoupen další podnikatelský objekt ve městě Cottbus. Tím vzniklo dalších 10 nových pracovních míst. Vzhledem k dalšímu rozvoji společnosti pracuje v současnosti i na této pobočce mnohem více zaměstnanců. V rámci aktuální situace lze pouze dodat, že se dlouhodobě nedaří docílit komplexní odbornosti pracovníků a neustále se pracuje na struktuře a organizaci celé pobočky, která zatím musí být nadále podporována kvalifikovanějšími pracovníky z pobočky Bautzen a Dresden.

Rok 2005 byl pro společnost Wöhlk GmbH klíčový hned z několika důvodů. V první řadě byl uzavřen historicky první prodejní sklad ve Wilthenu. V druhé řadě, se majitel společnosti rozhodl k expanzi na český a polský trh. Zatím co v České republice se rozhodl pro zřízení dceřinné společnosti, pro Polsko bylo využito strategické lokace existujícího skladu v Görlitz.

Kromě již zmíněné dceřinné společnosti Wöhlk, s.r.o., která zajišťuje působnost firmy na českém trhu, byla díky zvyšující se poptávce zřízena ještě společnost Solar Wöhlk, GmbH, která se samostatně zaměřila na rostoucí segment zákazníků, kteří chtějí využívat obnovitelné zdroje, tedy především sluneční energii. Základní nabídku tvoří solární a fotovoltaické moduly s veškerým příslušenstvím, poradenstvím i montáží.

V současné době firma zaměstnává cca 200 pracovníků, provozuje 4 prodejní sklady u měst Bautzen, Dresden, Cottbus, Görlitz. Pomocí propracovaného logistického systému, podporuje prodej přímými dodávky zboží v rámci většiny svobodného státu Sasko a části Brandenburska. Rozložení distribučních skladů firmy v roce 2008, který byl pro působnost v České republice zlomový, je zobrazeno na obrázku č. 1. V rámci obchodního skladu Görlitz zajišťuje dodávky do Polska. Pomocí dceřinné společnosti Wöhlk, s.r.o. se sídlem v Liberci a hlavního skladu v Bautzenu nabízí své zboží i v rámci České republiky.

Obrázek č. 3 – Distribuční oblast SRN



Zdroj: Propagační materiály společnosti Wöhlk GmbH

4.2 Majetková struktura a korporální provázanost

Majoritním vlastníkem je pan Gernot Wöhlk, který zároveň zastává funkci jednatele společně s panem Behrensem, spoluvlastníkem firmy. Díky tomuto spojení se saská společnost regionálního významu stala členem západoněmeckého koncernu Behrensgruppe, což je třetí největší obchodní skupina v SRN v oboru dřevěných polotovarů a stavebních prvků. Zároveň od roku 2007 se společnost stala spolupracovníkem společnosti HAGEBAU.

Díky tomuto spojení vzniklo hlavní motto společnosti: „Global denken, Lokal kaufen!“ – „Myslet globálně, koupit lokálně“. Přímá logistická propojenost jednotlivých článků koncernu a společný postup v oblasti obchodního vyjednávání na straně nákupu, získala společnost Wöhlk GmbH několik významných výhod, které jí pomáhají k zajištění konkurenceschopnosti na velmi transponovaném trhu stavebních materiálů a produktů ze dřeva.

4.2.1 Nákup

Díky společnému postupu jednotlivých částí koncernu Behrens se firma dostala k výhodám spojených s větší kupní silou. To samozřejmě vede k efektivnějšímu vyjednávání s dodavateli z pohledu cen, dodavatelských podmínek i lhůt. Partnery při tomto vyjednávání jsou společnosti jako Stora-Enso, PHB, GELO, MOCO, HOCO, AMCO, Meister, Parador, Ringo, BAWO. Kromě zmíněných evropských společností dochází i k centrálnímu nákupu zboží ze zámoří - Asie, Afrika a Amerika.

Spolupráce s obchodním řetězcem HAGEBAU tyto výhody v některých sortimentech ještě umocnila. Mezi dodavatele tohoto koncernu patří firmy jako, Wienerberger, Knauff, Isover a mnoho dalších.

Příslušnost k těmto koncernovým řetězcům znamená i mnoho dalších výhod. Tímto způsobem se daří efektivněji zajistit odborné proškolení zaměstnanců jednotlivých oborových sekcí, či nabídnout levnější školicí programy pro zákazníky.

4.2.2 Marketing

V první řadě jde o společné tiskové materiály s hlavičkou koncernu Behrensgruppe a „Hagebau“. Tyto materiály nezahrnují jen koncernové katalogy s nabídkou zboží s informací, na kterých skladech případně jak rychle a za kolik je možné daný sortiment obdržet, ale také například uživatelské příručky pro řemeslníky a projektanty. Tyto uživatelské příručky obsahují jednotlivé technologické postupy a skladby materiálů tak, jak jsou doporučeny výrobci a normami.

Samozřejmě společná marketingová strategie obsahuje i společné postupy v oblasti sponzoringu, podpory vzdělávání, sportu, kultury a regionálního rozvoje. Mezi hlavní příjemce podpory firmy Wöhlk, patří sportovní kluby z okolí Wilthenu a Bautzenu a například regionální Horno-lužické divadlo v Bautzenu.

4.2.3 Logistika

Logistika - znamená původně přechodné ubytování a zásobování vojska. Souvislost se slovem logika je tedy pouze zdánlivá.

Dnes se užívá v několika významech:

- Logistika jako nauka, která se zabývá fyzickými toky zboží či jiných druhů zásob od dodavatele k odběrateli a informačními toky v písemné nebo i ústní podobě.
- Logistika jako soubor činností, jejichž úkolem je zajistit, aby bylo správné zboží ve správném čase, ve správném množství, ve správné kvalitě na správném místě a se správnými náklady.¹⁷

V tomto případě se budeme na logistiku dívat jako na systém využívání skladovacích možností jednotlivých článků koncernu a jejich propojenost. Sortiment nabízeného zboží byl obohacen o luxusní zboží spojené s nízkým obratem, které by se v potřebném objemu nevyplatilo jednotlivým společnostem v koncernu koupit na sklad. Z tohoto důvodu existují 2 koncernové centrální sklady mezi Hamburgem a Brémami, které jsou svou polohou ideální pro dodávky ze zámoří a zároveň díky silniční infrastruktuře jsou dostupné i pro všechny koncernové sklady. Pomocí těchto dvou skladů, propracovaného systému pravidelných závozů z nich a propojeného on-line skladového hospodářství, lze zákazníkovi garantovat dodávky i atypických sortimentů do 1 týdne, za velmi příznivé ceny.

¹⁷ <http://cs.wikipedia.org/>

4.3 Specifikace tržního segmentu

Firma se při své obchodní činnosti zaměřuje na cílové skupiny zákazníků, kteří se pohybují v oblasti vnitřní i venkovní výstavby. Tedy od klasických zednických stavebních firem, přes tesaře, truhláře, malíře, podlaháře, sádkartonáře až po domácí kutily. Základem strategie je komplexní nabídka výrobků, tak aby zákazník mohl vše potřebné koupit, respektive objednat, na jednom místě. Pomocí množstevních slev je k tomu i následně motivován. Obrazně řečeno od cementu a hřebíku až po střechu, dveře či plovoucí podlahy najdete u nás vše.

V rámci spektra nabízeného sortimentu je nutné zmínit, že struktura zboží, tedy i segmentace trhu je propracována tak, aby byly minimalizovány sezónní výkyvy. Přesto k poklesu tržeb v rámci zimního období dochází. K řešení této problematiky se v rámci této práce ještě dostaneme.

Zákaznický servis částečně komplikuje regionální působnost společnosti. Firma se nachází v regionu „Horní Lužice“¹⁸ to vyžaduje další specifické jazykové schopnosti personálu.

¹⁸ <http://cs.wikipedia.org>;

Horní Lužice (hornolužicky Hornja Łužica, německy Oberlausitz) je historické území, rozdělené od roku 1945 mezi Německo (většina území) a Polsko (menší část). Většina německé části je od roku 1990 součástí spolkové země Svobodný stát Sasko, malá část je součástí spolkové země Braniborsko. Téměř celá polská část je součástí Dolnoslezského vojvodství, malá část náleží též k vojvodství Lubušskému. Centrem Horní Lužice je město Budyšin, největším městem je však Görlitz (Zhořelec), v polské části je důležitým střediskem město Zgorzelec.

Horní Lužice sousedí na západě s vlastním Saskem, na jihu s Čechami, na východě se Slezskem, na severu s Dolní Lužicí.

V německé části Horní Lužice žije přibližně 640 000 obyvatel. Většinu tvoří Němci, asi 20 000 obyvatel jsou Lužičtí Srbové. Polskou část Horní Lužice obývají od roku 1945 Poláci, kteří odsud vyhnali Němce i Lužické Srby. Do roku 1635 byla Horní Lužice součástí Zemí Koruny české.

Struktura zákazníků by se dala rozdělit do tří skupin dle objemu, požadavků a servisu. Tomuto rozdělení pak odpovídá i následná struktura systémově stanovených cenových hladin. Tyto hladiny jsou na základě obchodního jednání zavedeny k jednotlivým zákaznickým kontům v rámci informačně-prodejního systému. Díky tomu nemůže dojít k situaci, že by dva různí pracovníci zpracovali dvě naprosto různé cenové nabídky.

4.3.1 Velké společnosti

Tito klienti si především zasluhují maximální pozornost přidělených obchodních zástupců, samozřejmě je jim i po domluvě s příslušným obchodním zástupcem přidělena i exklusivní cenová hladina, případně i specifická smluvní cena na určitý typ sortimentu. Jedná se o větší stavební, truhlářské nebo jiné specializované společnosti, které v oblasti nákupu dosahují velkých objemů. Obratově by se tyto společnosti daly definovat, jako zákazníci s obratem od 80.000 EUR ročně.

Díky exkluzivitě u firmy Wöhlk se takovým zákazníkům nevyplatí řešit samostatně přímý nákup od výrobce. Tímto způsobem mají zajištěny včasné, kvalitní, cenově dostupné a především komplexní dodávky. Pokud by si takové dodávky chtěli zajistit přímo, znamenalo by to často nákup materiálu do zásoby na sklad, čímž by si vázaly volné finanční prostředky. Kromě toho by samostatné nákupy znamenaly zvýšené mzdové náklady spojené se zajištěním specializovaných pracovníků nákupu pro vyjednávání s dodavateli apod.

Z pohledu péče o zákazníka znamená kontakt s těmito společnostmi práci s několika jejími zástupci včetně jednatelů. Těmito společnostem musí být přidělen velmi odborně zdatný obchodní zástupce a prodejní poradce, který je schopen konzultačně řešit maximum nastalých problematik v rámci technologických postupů.

4.3.2 Řemeslníci a malé společnosti

Tito klienti tvoří většinu portfolia firmy. Pro tento segment jsou dle objemu odebíraného zboží stanoveny dvě cenové hladiny. Díky velmi individuálnímu osobnímu přístupu jsou řemeslníci nejen slevami, ale především širokou nabídkou školení a odborných konzultací při řešení konkrétních případů, motivováni k dlouhodobému obchodnímu kontaktu se společnostmi. Zároveň díky poctivě dodržované obchodní politice společnosti, dostávají

i dostatečné informace o maloobchodní prodejní strategii výrobce. Tímto mají k dispozici nejen základní kalkulace, ale i doporučené ceny pro kalkulace zakázek.

Další službou poskytovanou tomuto segmentu zákazníků je poskytování referencí konečným zákazníkům. Řemeslníci jsou doporučováni drobné klientele pro odbornou realizaci zakázek. Například pokládku plovoucích podlah, realizace dřevostaveb nebo sádrokartonářských a malířských prací.

4.3.3 Koneční zákazníci

V České republice velmi silně zastoupená klientela, v SRN podstatně méně. V tomto směru bychom mohli ČR specifikovat jako „*zemi kutilů*“. Drobný zákazník nakupuje kusové množství, očekává za danou maloobchodní cenu maximální kvalitu včetně přidaného hodnoty, kterou je kompletní instruktáž od prodejce, jaké pracovní postupy má použít, případně jaký dodatečný instalační materiál a pracovní prostředky budou potřeba.

Při sledování podílu konečných zákazníků na obrát společnosti a následně koncernu, je velmi zřetelně vidět pokles vlivu tohoto tržního segmentu směrem na západ.

V segmentu drobných zákazníků (nepodnikatelů) se společnost v regionu setkává s konkurencí prodejních velkoobchodů typu OBI, BAUHAUS. Tato konkurence má propracovanější marketingový přístup k oslovení konečného zákazníka a zároveň i oni dokáží využít své kupní síly při vyjednávání s dodavateli. Mezi marketinkovou politiku této konkurence patří krátkodobé maximální slevy i pro drobné zákazníky s masivní reklamní kampaní pomocí dostupných médií vč. letákové distribuce akčních nabídek.

4.4 Struktura a organizace

Společnost je rozdělena na čtyři základní regiony dle prodejních skladů. Následně dochází k diverzifikaci dle prodejního sortimentu na divize Holz-Dřevo a Baustoffe-Stavebniny. Každá z divizí má samostatnou síť obchodních týmů na jedné straně a strukturu proškolených prodejních poradců (back-office) na straně druhé. Tito poradci tvoří servisní skupiny podle materiálů. Ty následně připravují podklady pro poptávkové řízení zákazníků na jedné straně a upravují detaily s dodavateli na základě rámcových smluv na straně druhé. K problematice nákupu se blíže vrátíme v podkapitole 2.5 Logistika.

Divize HOLZ (DŘEVO) se zabývá těmito materiály:

- Tischlerware/Platten-Truhlářské/deskové materiály
- Wand/Boden/Decke - podlahy/obklady
- Türen/Fenster-Okna/Dveře
- Bauholz-stavební řezivo

Divize BAUSTOFFE (STAVEBNINY) se orientuje na:

- Farben – Barvy
- Trockenbau - Suchá výstavba
- Dach – Střechy
- Baustoffe - klasické stavební materiály.

Společnost má vypracovanou strukturu pracovníků a jejich činností, pro účely této práce se však zaměříme především na prodejní činnost. Obchodní tým tvoří obchodní zástupce, který je především reprezentantem společnosti v terénu. Následně je každému obchodnímu zástupci přidělen prodejní poradce (Innendienst/Verkaufsberater). Tato osoba je kontaktem pro zákazníky, kteří chtějí v společnosti objednat zboží. Dvoučlenný obchodní tým musí fungovat ve velmi úzkém spojení, založeném na vzájemné důvěře a pravidelném, maximálním, přenosu informací o aktuální situaci na trhu, zpětné vazbě od zákazníka, a zároveň o výhledu vývoje cen a sortimentu. Vytvoření tohoto týmu je důsledkem široké palety nabízeného sortimentu a velké obrátkovosti zásob. Z těchto faktorů vyplývá, že by pro obchodního zástupce byl nadlidský výkon být v terénu a zároveň vyřizovat poptávky a objednávky zákazníků včetně sledování aktuálního stavu zásob.

Základní tým je doplněn o již zmiňované servisní pracovníky (back office) jednotlivých oddělení. Tyto pracovníci pomáhají řešit specifické požadavky zákazníků, které je nutné konzultovat s výrobcem, respektive se jedná o zajištění dodávek atypického zboží, které standardně není skladem ani na centrále, nebo zprostředkování více informací o technologických postupech doporučených při zpracování (instalaci) daného zboží.

Veškeré objednávky, respektive již nabídky jsou zpracovány v on-line skladovém účetním systému, k němuž jsou připojeni všichni podstatní pracovníci firmy. Tento systém zároveň optimálně připravuje podklady pro hlubší analýzy prodeje.

Díky základním pravidlům, nemůže dojít ve firmě čítající bezmála 200 zaměstnanců, aby vyprodukovali dvě rozdílné nabídky. Po potvrzení objednávky je celá zakázka předána do oddělení logistiky, které zařídí prvotně fyzickou přípravu zakázky a následně zakázku zakomponuje do aktuálního plánu závozu. Například na regionální centrále v Bautzenu se jedná o každodenní plánování expedice pro 14 solo-nákladních vozidel a 5 souprav včetně organizace přeskladnění zboží pro zbylé 3 sklady.

Hlavními ekonomickými ukazateli pro řízení, plánování a kontrolu obchodní činnosti jsou Umsatz-obrat a DB(Deckungs Beitrag) - marže sledované dle jednotlivých oddělení, skladů a obchodních zástupců. Minimální požadovaný průměrný měsíční obrat na obchodního zástupce je zhruba 150.000 EUR s průměrnou marží okolo 20%. Optimální výkon obchodního zástupce se pohybuje kolem 300.000 EUR měsíčně. Mimo to dochází k prodeji přímo ze skladu drobným zákazníkům, kteří nejsou registrováni. V hlavní sezóně se tak bavíme o obratu v řádech milionu EUR za každý prodejní sklad v Sasku. Konkrétně lze uvést, že například pouze v sortimentu Bauholz prodá v sezóně jeden sklad měsíčně zboží v hodnotě 700.000 EUR, tedy při aktuálním kurzu 17,5 milionu CZK.

4.5 Skladové hospodářství a distribuční činnost

Analýza a následná implementace inovací v oblasti skladového hospodářství by u tohoto koncernu a především u sledované společnosti dozajista vydala na kompletní samostatnou práci. Podívejme se na danou činnost v hrubých rysech bez hlubších závěrů a návrhů inovací. Tedy jako na dané, fixní, faktory, které ovlivňují a dotváření podmínky pro hlavní cíl této práce, kterým je stanovit další postup při expanzi společnosti na český trh, respektive stabilizaci pozice a optimalizace nákladů.

Logistické činnosti lze standardně rozdělit na dvě části:

- Nákup
- Distribuce

Ve společnosti Wöhlk GmbH, je však tato činnost rozšířena o mezičlánek, který je tvořen redistribucí mezi koncernovými centrálními sklady a jednotlivým koncovými články distribuce.

4.5.1 Dodavatelé

Základním kamenem každé obchodní činnosti je především zajištění zboží, které má být zákazníkovi nabízeno. V obchodní společnosti, kterou je i sledovaná firma, je základem zajištění kvalitního a co nejlevnějšího nákupu požadované komodity. Prioritou je tedy zajištění portfolia dodavatelů a následné vyjednávání, které lze dělit do dvou úrovní.

- *rámcové vyjednávání*

je v kompetenci top-managementu koncernu. Řeší dodací a platební podmínky, maximalizuje výši velkoobchodního rabatu. V návaznosti na výsledky vyjednávání dochází ke stanovení podmínek a pravidel centrálního nákupu a následné přefakturace a interní organizace redistribuce.

- *řešení konkrétních obchodních případů*

zajišťují zodpovědní (servisní) pracovníci. Tato činnost je prováděna na základě stavu standardních skladových zásob. Nutno zmínit i řešení atypických požadavků zákazníků, které jsou nejdříve v rámci nabídkového řízení poptány u smluvních dodavatelů a v případě získání objednávky následně dodány v rámci standardních dodávek.

V rámci celého koncernu, který je komplexně softwarově propojen, je následně jednotlivě i komplexně sledována statistika obratu jednotlivých sortimentů. V návaznosti na výsledky statistiky a specifických poptávek zákazníků je operativně optimalizován standardní skladový sortiment nabízeného zboží, tak aby se maximálně vycházelo vstříc zákazníkovi.

4.5.2 Koncerny Behrensgrupe + Hagebau

Koncové prodejní sklady disponují více obrátkovým zbožím. Doplňující sortimenty jsou k dispozici na centrálním skladu (viz kapitola 2.2.3). Z těchto skladů jsou prostřednictvím spedičních firem, vysílány dodávky požadovaného zboží. K jízdám dochází v pravidelných intervalech, tudíž lze již při objednávce přesně informovat zákazníka v jakém termínu daný sortiment zboží může obdržet.

Objednávky na těchto skladech fungují díky propojenému skladovému účetnímu systému. Pomocí jednoduchého úkonu, lze online připravit celou zakázku například na centrálním skladu a informovat pověřeného pracovníka daného logistického oddělení, který zajistí včasnou a řádnou expedici takto administrativně zpracované zakázky.

K úkonům spojeným s redistribucí dochází i v rámci jednotlivých konečných skladů. Například došlo k rozdělení některých skladových sortimentů, na jednotlivé sklady v návaznosti na obrátkovost zboží, skladovací možnosti a specifické faktory nákupu. Pro představu lze uvést dva typické případy, kdy nákup nezajišťuje centrální sklad v Bautzenu.

- Sklad Görlitz – specifické truhlářské řezivo
- Sklad Dresden – podlahářský sortiment

4.5.3 Sklady a odběratelé

Každý ze čtyř prodejních skladů v rámci sledované firmy Wöhlk, má své středisko logistiky. Tato střediska mají za úkol na základě průběžných objednávek připravit denní plány rozvozu v regionu a případné zajištění redistribuce zakázek. Realizace zakázek je rozdělena na 2 části.

▪ Příprava zakázky

Na základě telefonické, faxové, emailové, případně i osobní objednávky zákazníka vystaví prodejní poradce zakázkový list. Zakázkový list obsahuje veškeré potřebné informace pro přípravu, expedici i dodání zboží. Tedy jaký sortiment, z které části skladu, jaké množství a kdy má být připraveno. Dle sortimentu je zakázkový list předán odpovědné sekci skladníků, kteří fyzicky kompletují jednotlivé zakázky pro další zpracování.

Připravené zakázky jsou pak dle plánu závozu (Lieferungsplan) sestaveny do ucelené formy. K tomu dochází pomocí speciálního softwaru, který bere v úvahu váhu a objem jednotlivých zakázek zároveň s místem dodání. Tento software každý den v určitou hodinu stáhne z účetního programu všechny zpracované zakázky na další den. Sloučí je do optimálních tras rozvozu dle místa určení a povahy zboží. Tím dochází k maximálnímu využití potenciálu vozového parku, tedy k minimalizaci nákladů spojených s rozvozem zboží. V konečné fázi je zboží naloženo na vozidlo a s potřebnými doklady je zboží dle dispozic doručeno zákazníkům.

Souběžně s přípravou závozů se vyřizují operativní expedice zákazníků, kteří se rozhodli osobně vyzvednout zboží na skladě.

U zpracování zakázky je nutné zmínit systém sledování pohledávek. Objednávky může zpracovávat relativně velké množství pracovníků. Administrativa spojená s péčí o zákazníky platící hotově není odlišná od standardních postupů. V případě fakturačních zákazníků přichází na řadu systém fakturačního limitu. Limit firma získá dvěma způsoby. Základním prvkem je pojištění zákazníka u „garanční pojišťovny“ alternativa českého EGAPu. Sekundárně při zamítavém vyjádření pojišťovny, lze po dlouhodobém obchodním vztahu poskytnout takzvaný Hauslimit. Do limitu jsou započítány i otevřené, již potvrzené objednávky, případně nevyfakturované dodací listy.. Při překročení přiděleného limitu zákazníka nelze pokračovat ve zpracování zakázky bez jejího uvolnění (odsouhlasení), které může provést jen několik odpovědných osob finančního oddělení. Následně může pracovník potvrdit objednávku a zakázku předat k dalšímu zpracování.

▪ *Expedice*

Dle sortimentu zboží a požadavku zákazníků je zboží rozváženo dvěma typy vozidel. Vozidla s plachtou pro truhlářský materiál, případně materiál, který musí být ochráněn před povětrnostními vlivy a vozidla s hydraulickou rukou (dále jen HR) a odkrytou korbou pro možnost skládání zboží bez potřeby dalšího manipulačního prostředku. To se týká především přímých dodávek na stavbu. Dle použitého prostředku jsou stanoveny paušály dopravného.

Logistická centra prodejných skladů Bautzen, Görlitz, Cottbus a Drážďany dokáží pokrýt území celého Saska, část Brandenburska až po Berlín. Zároveň tyto centra zajišťují dodávky pro Polsko a v současnosti za specifických podmínek i pro Českou republiku.

Při expedici jsou dle dispozic připraveny potřebné doklady, kterými je vybaven odpovědný řidič. Tedy pro hotovostní platbu pokladním dokladem, pro fakturační zákazníky je vystaven dodací list, po jehož potvrzení a doručení do účtárny je vystavena faktura. Pro minimalizace rizik spojených s převozem vyšší hotovosti může řidič přijmout hotovost maximálně do výše 500 EUR. Hodnotnější dodávky pro zákazníky bez možnosti fakturace jsou řešeny 100% zálohovou platbu, většinou doprovázenou poskytnutím skonta.

Celkově je logistická činnost ve firmě i koncernu velmi sledována. Systém, efektivita a kvalita dodávek je totiž základem reprezentace společnosti. Pro významnost dané části funkce společnosti bylo v poslední době zavedeno několik inovací v rámci interního zpracování zakázky i následné realizace.

Pokud bych měl danou situaci hodnotit i z pohledu zkušeností z českých firem, musím zmínit aktuální stav přípravy zakázek, který často nedosahuje kvality očekávané zákazníkem. Z tohoto důvodu bych doporučil větší důraz především na zodpovědnost skladníků a následné vymáhání škod za poškození či znehodnocení materiálu po zodpovědných pracovnících. Realita ukazuje, že si příslušní pracovníci ne vždy uvědomují hodnotu svěřeného materiálu. Nejen, že je takové zboží nedostatečně kontrolováno před distribucí k zákazníkovi, ale často i záměrně vloženo do připravovaných zakázek, tak aby na první pohled dodávka odpovídala požadavkům zákazníka. Tato situace samozřejmě vede k výskytu reklamačních řízení a tudíž poškození dobrého jména firmy z pohledu kvality dodávek. V tomto směru došlo již k výraznému zlepšení, přesto nikoli ke komplexnímu odstranění.

5 Strategie expanze společnosti mimo SRN – rok 2004/2005

K iniciaci průniku firmy Wöhlk do Polska i ČR došlo zhruba ve stejném období, tedy v přelomu let 2004 a 2005. V návaznosti na rozšíření Evropské unie 1. května 2004. V rámci lokace jednotlivých skladů, personálním možnostem a předpokladům účinnosti expanze, byly pro každou z příhraničních oblastí zvolené různé postupy. Tato kapitola analyzuje počáteční situaci a specifikuje odlišné strategie expanze.

Vzhledem ke geografické poloze skladů společnosti a aktuální situaci na trzích v Polsku a ČR, byla pozice na expanzi společnosti více než výhodná. V tomto směru se projevíly aktivity Euroregionu Neiße/Nisa/Nysa. Tato forma příhraniční spolupráce nejen zvýšila aktivity v oblasti čerpání fondů EU pro rozvoj a výstavbu, ale především učila obyvatele regionu využívat oblastních rozlišností v sortimentu a cenách.

5.1 Polsko

Pro expanzi do příhraničního regionu Polska měla společnost Wöhlk GmbH ty nejlepší podmínky.

- Prodejní sklad pár kilometrů do hraničního přechodu
- Kulturní provázanost s regionem Horní Lužice
- Převís na straně poptávky na kompletním spektru nabízeného zboží

Jazykově vybavení pracovníci rozšířili pracovní kolektiv prodejního skladu Görlitz, takže kromě standardní péče o německou klientelu měli na starosti i péči o polské zákazníky. K této skupině prodejních poradců, byli postupně přijati 3 obchodní zástupci, kteří zajišťují osobní péči o významnější zákazníky v terénu.

Efektivita zvoleného postupu expanze a následných obchodních aktivit je komplexně hůře ekonomicky analyzovatelná, vzhledem ke komplikovanému rozdělení režijních nákladů provozu prodejního skladu Görlitz na aktivity v SRN a Polsku. Jediným ukazatelem je pouze analýza aktivit jednotlivých obchodních zástupců. Tedy sledování dosahovaného obrátu klientely jednotlivých obchodních zástupců.

5.2 Česká republika

Nejbližší prodejní sklad společnosti u státních hranic s ČR je vzdálen cca 35 km. Postup expanze v ČR nemohl být shodný s Polskem. Důvodem byla přítomnost konkurenční společnosti na přímé trase do ČR. Hrozilo, že zákazníci jedoucí osobně navštívit prodejní sklad by skončili u konkurence. Tyto vstupní podmínky vedly k tomu, že strategie expanze v ČR musela být provedena jinou formou než v Polsku. Předpoklady a postupy, které formovali realizaci plánu společnosti na českém trhu, lze analyzovat z několika hledisek:

- Organizační struktura
- Lokalita
- Sortiment

5.2.1 Organizační struktura

Strategie expanze z pohledu struktury byla ovlivněna především aktuální legislativou, jednotlivými úpravami účetnictví i mentalitou v jednotlivých regionech. Na výběr byly dvě varianty:

- *Vytvoření zahraniční organizační složky (vnitropodniková varianta)*

Dle aktuální evropské legislativy zřídit v České republice pouze organizační jednotku (pobočku), která by byla provozována jako součást společnosti Wöhlk GmbH. Pracovníci by byli zaměstnanci německé společnosti. Společnost by vystupovala jako německá, pracovala by ve standardním německém účetním systému, registrace u českého finančního úřadu kvůli DPH.

- *Vytvoření samostatné české společnosti (varianta dceřiné společnosti)*

Zřízení nebo zakoupení společnosti se sídlem v České republice. V důsledku dojde k vytvoření samostatné organizační struktury provázané s německou společností pouze externě, především dodavatelskou a kontrolní činností. Pracovníci jsou zaměstnanci české společnosti. Celková činnost společnosti účetně oddělena.

Po vyhodnocení všech aspektů byla zvolena varianta dceřiné společnosti. Na sklonku roku 2004 byla zakoupena existující společnost s ručením omezeným se sídlem v Liberci a přejmenována na Wöhlk, s.r.o.. Zvolená varianta poskytovala následující výhody:

- Hospodářské aktivity v ČR byly kompletně odděleny od německé evidence, takže se lépe sledovala ekonomická efektivita činnosti v ČR, jednodušeji bez nutnosti analytické evidence v SRN.
- Možnost prezentace firmy jako české společnosti mezi zákazníky. Zákazníci v ČR byly v kontaktu pouze s českými pracovníky, administrativa vč. fakturace probíhala v českém systému. Psychologie prodeje, respektive běžné reakce zákazníků při vyjednávání, se u jednotlivých národností výrazně liší. V některých případech se může vyskytnout i odpor na spolupráci se zahraničními partnery.
- Tvorba individuální cenové politiky pro daný region. Zboží bylo do ČR dodáváno s min. marží s cenami v EUR, kursové riziko nesla dceřiná společnost. Díky samostatnému účetnímu systému bylo možné vytvořit vlastní cenovou politiku pro ČR odvozenou od aktuální situace na trhu.
- Jednodušší řešení zaměstnaneckých poměrů. Potenciální komplikace byla spojena s výjimkou SRN na zpoždění uvolnění pracovního trhu. Díky tomu, bylo do 1.5. 2011 třeba vyřizovat pracovní povolení a návaznou administrativu. Zaměstnání českých zaměstnanců v české dceřiné společnosti možné komplikace jednoduše vyřešilo.

Existence samostatného účetního celku v zahraničí však s sebou přináší i své nevýhody, které je nutné brát v takovém případě na vědomí a snažit se je eliminovat. Především se jedná nepropojenost účetních systémů a s tím spojená komplikovanější kontrola účetnictví. Na jednu stranu dochází k efektivnímu oddělení sledovaných jevů, na druhé straně vede ke komplikacím v možnosti kontroly. Ve spojení s legislativní a jazykovou různorodostí je majitel odkázán pouze na důvěru k vedoucímu pracovníkovi, kontrolním externistům a na zprostředkované informace z dostupné administrativy. Zároveň je nutno zmínit i drobné odlišnosti v jednotlivých zemích působnosti, tedy odlišnosti mezi ČR a SRN:

- *Pracovní právo*

Německé pracovní právo lépe pracuje s problematikou sezónnosti. Sezónního pracovníka je možné na nezbytně nutnou dobu registrovat na úřadu práce. Zaměstnavatel za zaměstnance platí část odvodů, zatímco úřad práce platí dočasně nepotřebnému zaměstnanci podporu v nezaměstnanosti.

- *Účetnictví*

Rozdíl v interním účtování skonta. Poskytnutí skonta zákazníkovi není započítáno do sledovaného obratu. Obchodní zástupce je hodnocen podle hrubé marže, tedy motivace zákazníka k rychlejší platbě není součástí vyhodnocení aktivit zástupce. Pro větší motivaci obchodních zástupců je skonto vedeno jako součást všeobecné režie společnosti a tudíž neovlivňuje obrat zákazníka. Druhotně jsou přes hraniční obchodní činnosti spojeny s řešením kurzových rozdílů v platebním styku v několika měnách. Při zřízení dceřiné společnosti a stanovení standardních pravidel, řeší problematiku kurzových rozdílů dceřiná společnost.

- *Školství*

V rámci učňovské výuky v ČR dochází k učňovské praxi 1:1 (teoretická:praktická výuka). V SRN je systém obdobný, ale je rozšířen i na studenty VOŠ (Berufschule), tedy studenty, kteří mají za sebou již všeobecnou maturitu a následně absolvují 3-leté odborné studium se zaměřením na konkrétní obor. Tito studenti jsou v rámci činnosti firmy významně využíváni. Výhodou je snížení mzdových nákladů a zároveň je student lépe připraven na jeho skutečné budoucí povolání. Mimo to je nutné uvést, že existuje větší propojenost odborného školství s potenciálními zaměstnanci. Významná část budoucích odborných pracovníků v SRN je na školy (studijní obory) přijímána v přímé závislosti na požadavky firem v regionu. V podstatě je přijímací řízení nového studenta spojeno s pohovorem u pravděpodobného budoucího zaměstnavatele, který je zároveň garantem průběžné praxe daného studenta.

- *Vyšší režijní náklady*

Samostatně existující účetní jednotka, pracující na bázi zahraniční organizace musí počítat s vyšší administrativní zátěží. Konkrétně se jedná o další pracovníky, kteří mají na starosti pouze administrativu. Pro zajištění formální kontroly zřizovatelem,

byl vytvořen smluvní vztah s účetní firmou, která vede účetní agendu, včetně mzdové. Zároveň provádí pravidelný reporting německému majiteli.

- *Zřízení samostatného prodejního skladu*

Nutnost vedení skladového hospodářství, vytvoření vlastního systému logistiky, zvýšené režijní náklady spojené s personální náročností daných činností.

Činnost společnosti byla sledována z formální stránky pomocí externí účetní společnosti a zároveň 1-2 týdně byl vyslán pracovník mateřské společnosti na kontrolu a konzultace. Jeho úkolem bylo sledovat vývoj stavu zásob, pohledávek a prodeje obecně. Zároveň fungoval jako konzultant pro významnější obchodní případy jak z pohledu logistiky, tak i z úhlu podmínek realizace. Významně se tato osoba angažovala i v přípravě podkladů pro inovace v rámci působnosti firmy v ČR a jejich prezentace u majitele společnosti. Třetím kontrolním faktorem bylo duplicitní sledování aktivit v německém účetnictví. Veškeré nákupy a prodeje v ČR byly duplicitně interně zaznamenány v rámci německého účetního programu.

Je zřejmé, že stěžejním nákladem této organizace se staly mzdové náklady způsobené již zmiňovanou nadměrnou administrativní zátěží v důsledku výkaznictví a logistiky. Další významné náklady, které dotváří obraz o Wöhlk, s.r.o., jsou nájemné kanceláří a skladu, provoz vozového parku, náklady na telekomunikaci a poštovné. Nutno však zmínit, že mateřská společnost nesla náklady na pohonné hmoty, servisního a konzultačního pracovníka a odborného pracovníka na centrále v SRN.

5.2.2 Sortiment

Na českém trhu se společnost rozhodla orientovat především na sortiment divize HOLZ, tedy materiál pro tesaře a truhláře především tzv. „lepený program“ dále jen lepené dřevo. Jedná se o výrobky s vyšší přidanou hodnotou. Většinou polotovary, které řemeslníkovi ulehčí a zrychlí výrobní proces. Konkrétně KVH, BSH, palubky, OSB desky pro tesaře. Eurohranoly, spárovky, třívrstvé desky, MDF desky, dřevotřísky a lamina pro truhláře.

Sortiment divize Baustoffe nabízený ve stávajících prodejních skladech v Sasku se stal pouze doplňkem, s nímž nebylo ani marketingově pracováno. Důvodem byl nevýhodný poměr mezi dopravními náklady na delší vzdálenosti a obvyklou marží v daném sortimentu. Aby společnost oslovila i standardním sortimentem, obvyklým pro ČR, bylo

některé zboží nakupováno i od českých dodavatelů. Jednalo se především o truhlářské řezivo, které se dalo v ČR pořídit při stejné kvalitě laciněji.

V roce 2005, kdy se společnost rozhodla proniknout na český trh, byl sortiment lepeného dřeva v Čechách na rozdíl od Německa okrajovou záležitostí, která si teprve hledala svou pozici na trhu. Prodávané množství zboží a jeho cenové hladiny, byly v obou zemích výrazně rozdílné. Díky obrátům německých skladů se i do Čech mohlo dostat zboží s nižší pořizovací cenou než bylo v České republice obvyklé. Bylo možné nabízet cenově konkurenceschopné výrobky i v menším množství a především s výrazně kratšími dodacími lhůtami.

Český řemeslník se s daným sortimentem teprve poznával. Prioritou se stalo přesvědčit zákazníka, že nejde o luxusnější a dražší zboží, jehož užití se dá obejít vlastní výrobou ze surového řeziva. Nýbrž, že využitím těchto materiálů se zkrátí výrobní proces a tudíž se sníží výrobní náklady. V důsledku nabízený sortiment umožní řemeslníkům vyrábět rychleji, tedy uspokojit větší poptávku.

Prioritní cíl se dařilo plnit i díky faktu, že některé materiály byly přímo normou určeny k použití při specifické výrobě, především v oblasti dřevostaveb. Jednalo se především o tesařský sortiment KVH, BSH hranolů a OSB desek. V době expanze firmy do ČR dřevostavby teprve hledaly své postavení na českém trhu, přesto byl firmou prodáváný objem materiálu pro tyto stavby velmi významný. Daný sortiment zboží však byl spojen především s hrubou stavbou rodinných domů. To samozřejmě vedlo k nastavení vysoké sezónnosti prodeje. K vlivu na celkovou činnost společnosti se podrobně podíváme v kapitole 6.3.1, níž je analyzováno složení prodejního koše společnosti v České republice.

5.2.3 Lokalita

Jak již bylo řečeno vytvořená česká společnost měla na straně nabídky velkou výhodu v podobě zahraničního portfolia a šíře nabídky. Největší nevýhodou byl fakt, že společnost je na trhu nová a nemá žádné vazby na potenciální klientelu. Majitel, se tedy z pohledu volby lokality působnosti musel zabývat dvěma základními faktory.

- Logistická provázanost/dostupnost s hlavním skladem v Bautzenu
- Personál

5.2.3.1 Logistická dostupnost na centrální sklad v Bautzenu

Provázanost s hlavním skladem v Bautzenu byla důležitá vzhledem k nutnosti efektivního doplňování zásob, případně operativního řešení mimořádných dodávek s optimálními logistickými náklady. Z tohoto pohledu byl vytýčen region ohraničený městy Děčín – Česká Lípa - Mladá Boleslav – Liberec. Tato města tvořila hranice maximální přípustné vzdálenosti pro logistické propojení budoucího skladu v České republice a hlavního skladu v Bautzenu.

Vzhledem k potenciálu zmíněných měst, respektive k možnostem následného pokrytí území z nich a lokaci potenciální konkurence, bych se zpětně přikláněl k variantě prodejního skladu v okolí města Mladá Boleslav. Tato varianta by umožňovala oslovit region Ústeckého, Libereckého, Královohradeckého a většinu Středočeského kraje, zároveň s výhodným dosahem Prahy. Tím by se dosáhlo strategického umístění prodejního místa tak, aby byla v dosahu všechna možná místa osídlení, která aktuálně prožívala hospodářský růst spojený i s vyššími investicemi do stavebnictví.

Z důvodu dostupnosti kvalifikovaného personálu však bylo zvoleno, pro sídlo prodejního skladu, město Liberec.

5.2.3.2 Personál

Drobné kontakty s českou klientelou z příhraničí existovaly již před rokem 2004. Tudíž existovali kontakty na osoby, které by potenciálně mohli být osloveny s nabídkou spolupráce. Vedení společnosti se rozhodlo hledat osobu znalou situace na daném trhu a regionu. Účelem bylo zajistit pozitivní výsledky expanze již v krátkém období. Zároveň byl kladen důraz na jazykovou vybavenost kvůli komunikaci s mateřskou základnou a vedením společnosti. V neposlední řadě musela mít daná osoba manažerské zkušenosti, aby byla schopna řešit operativní problematiku spojenou s vedením dceřiné společnosti.

Majitel se v konečné fázi rozhodl svěřit aktivity v ČR do rukou osoby s odbornými znalostmi a bydlištěm v Liberci. Tedy tím došlo i k zjednodušení volby sídla dceřiné společnosti. Liberecko tou dobou prožívalo velkou expanzi spojenou s efektivním využitím dotací z EU a rozvojem průmyslové výroby v regionu. To způsobilo významný hospodářský růst. Následně pozitivní vývoj vyvolal i vyšší míru soukromých investic v oblasti bytové výstavby, které stimulovali růst celého odvětví – stavebnictví. V důsledku

se na region orientovaly i obchodní společnosti se zaměřením na dodávky materiálů určených pro stavbu navazující činnosti.

6 Analýza expanze do České republiky

Při analýze jednotlivých kroků spojených s aktivitami společnosti Wöhlk v České republice. Je nutné odlišit několik fází expanze, které jsou velmi významně propojeny s organizační strukturou, která do dnes také prošla několika úpravami z důvodu minimalizace režijních nákladů. Chronologické sledování expanze pomůže pochopit důvody změn v průběhu působnosti společnosti na českém trhu. Zároveň je celá analýza doplněna o základní ekonomické ukazatele, aby bylo možné vyhodnotit nejen počáteční aktivity, ale i jejich důsledky a následné změny v organizaci. Z těchto důvodů je tato kapitola rozdělena nejdříve na jednotlivé fáze působnosti, respektive struktury a závěrečná část tento vývoj analyzuje pomocí dostupných ekonomických dat.

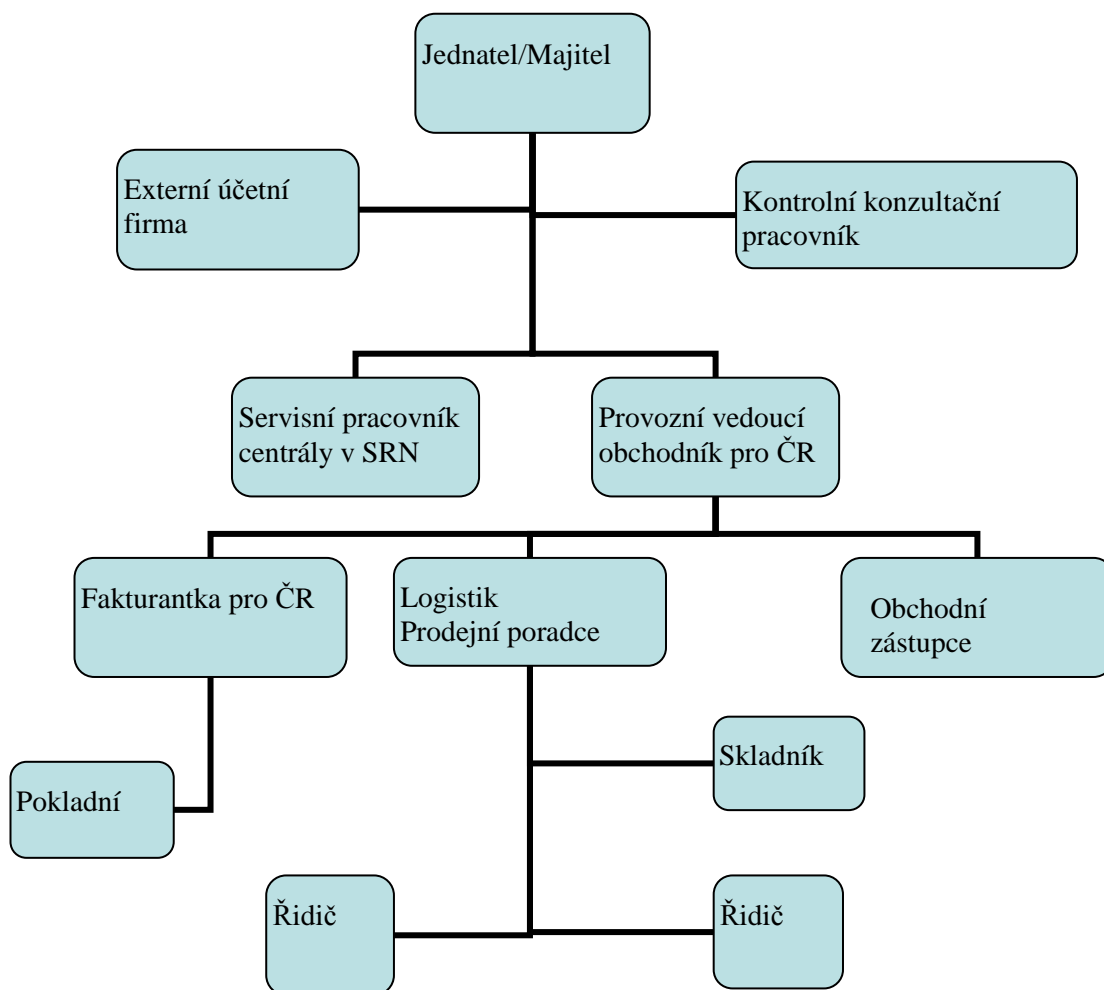
6.1 Vývoj do konce roku 2008

Vývoj do konce roku 2008 byl ve znamení komplexní organizace aktivit pověřeným provozním vedoucím s plnou důvěrou majitele. Prodej a činnost dceřinné společnosti byly dozorovány pomocí základních kontrolních mechanismů a případná významnější rozhodnutí byla schvalována majitelem po konzultaci celého případu. Kompletní činnosti v ČR však byly v režii provozního vedoucího, který měl maximální důvěru zřizovatele. Celá etapa končí reorganizací aktivit dceřinné společnosti na přelomu let 2008/2009. Dochází ke kompletní změně činností, organizační struktury a přesměrování pravomocí.

6.1.1 struktura a organizace prodeje

Struktura společnosti byla podmíněna požadavky z německé strany a náročnosti na obchodní činnost a logistiku. Jednalo se především o zvládnutí kompletní administrativy pro průběžné zajištění zpráv o výsledcích činnosti. Tyto zprávy zároveň sloužily ke kontrole hospodaření obchodní společnosti. Druhotně musel personál zajistit přípravu a expedici jednotlivých zakázek. Požadavky na administrativu vedly k neúměrným režijním nákladům, které neodpovídali realizovaným obchodům. Koncem roku 2008 se jednalo o 4 pracovníky v kanceláři (provozní vedoucí/obchodník, obchodní zástupce, fakturantka, pokladní, logistik), skladníka a 2 řidiče. Situaci dokresluje obrázek č. 4.

Obrázek č. 4 – Organizační struktura – prodej ČR r. 2008



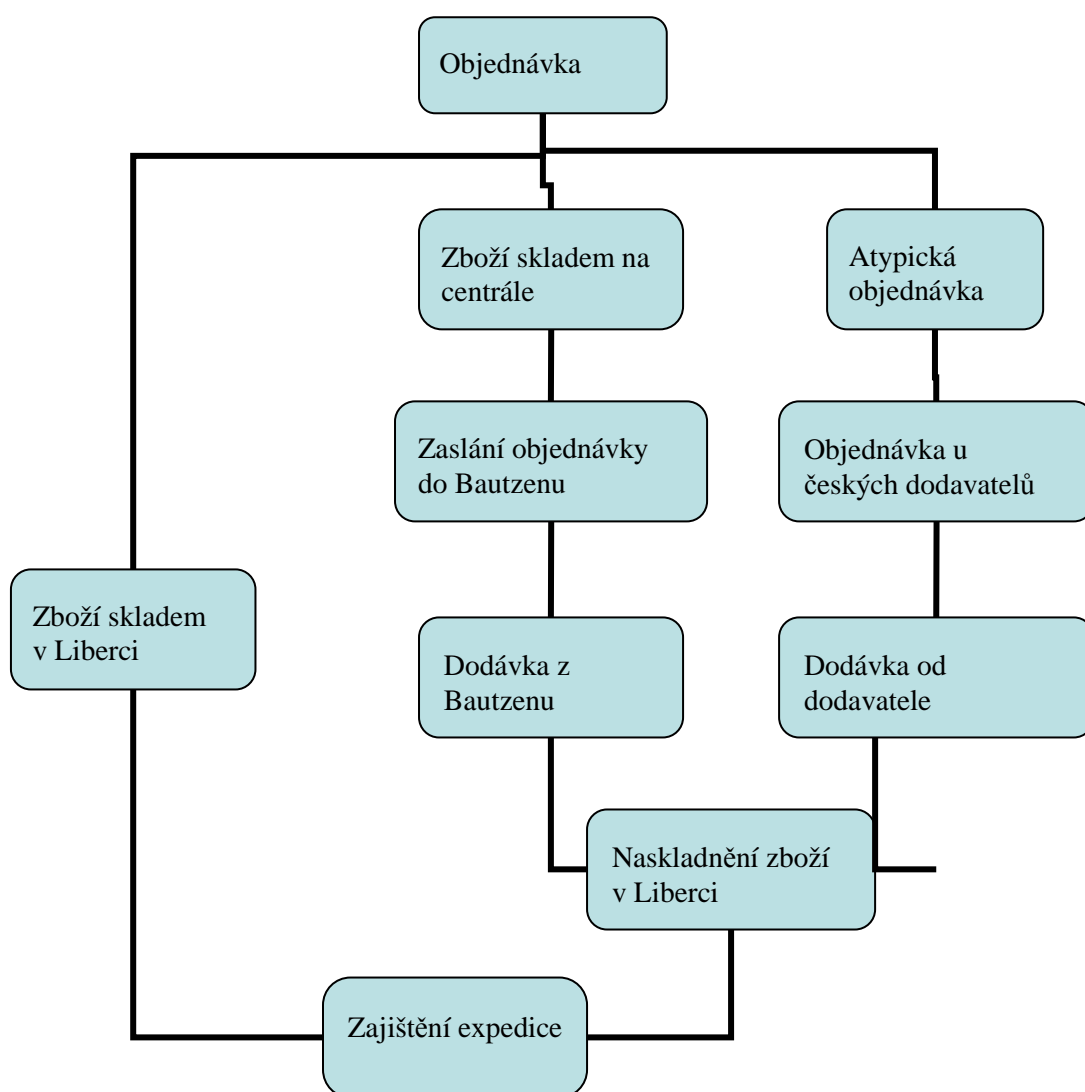
Zdroj: Vlastní tvorba

Hlavním obchodníkem společnosti byl do podzimu roku 2008 provozní vedoucí, podporován logistikem. V takto zúženém týmu nebylo možné dosahovat kvalitních výsledků. To se projevilo na nedostatečné péči o klientelu. Vzhledem k nutnosti zlepšit kvalitu péče o zákazníka a časové náročnosti řešení provozních záležitostí byl tým v roce 2008 rozšířen o obchodního zástupce, který je již zahrnut na obrázku č. 4 – „Organizační struktura – prodej ČR 2008“.

Část portfolia zákazníků tedy převzal obchodní zástupce, část zůstala v péči provozního vedoucího. V této době byla obchodní činnost orientována především na administrativní práci spojenou s vyřizováním poptávek a objednávek zákazníků. Pro názornost je uvedeno schéma zpracování objednávky (obr. č. 5).

Vzhledem k celkové situaci, hospodářské krizi, zhoršení platební morálky a výhledu na snížení stavebních investic v regionu, dochází v této době k přípravám na reorganizaci. Kompletně je celá česká pobočka reorganizována na přelomu let 2008 a 2009.

Obrázek č. 5 – Schéma pohybu zboží



Zdroj: Vlastní tvorba

6.1.2 Nákup a distribuce zboží

Nízký obrat v ČR a prostorové možnosti skladu, který byl k dispozici, působily, že nabídka skladového sortimentu se ani zblízka nedala porovnávat s hlavním skladem v Bautzenu. Bráno prostorově, skladovací hala v Liberci neodpovídala velikostí ani jedné ze 6 skladových hal v Bautzenu. Prodej fungoval na bázi úzkého skladového sortimentu s vysokým obratem podporovaný velmi široce vybavenou vzorkovou prodejní kancelář. Zákazník si objednal zboží dle dostupných vzorků a zboží bylo následně dovezeno z Bautzenu. Systém logistiky, tedy zásobování a distribuce byl rozdělen do těchto dvou úrovní.

- *zásobování skladu v Liberci*

Probíhalo na dvou koordinovaných liniích. Významnější z nich byla linie doplňování standardních zásob pomocí pravidelných zavážek ze skladu v Bautzenu. Přepravené náklady byly plně kryty mateřskou společností. Doplňování zásob probíhalo na základě změny stavu zásob na jedné straně a aktuálních specifických objednávek zákazníků na straně druhé. Přípravu zajišťoval servisních pracovník na centrále, podklady dostával od provozního pracovníka, případně od logistika. Tyto dodávky probíhaly dvakrát týdně.

Sekundárně docházelo k samostatným nákupům v ČR. K tomuto způsobu zajištění zboží docházelo individuálně na základě vývoje trhu. Jednalo se především o truhlářské řezivo, které se dalo v ČR pořídit levněji. Náklady na pořízení byly snižovány využitím vlastních přepravních možností ve spojení s rozvozem zboží k zákazníkům.

- *distribuce v ČR*

Distribuce v České republice byla koordinována logistikem na základě požadavků zákazníků. Kromě standardní možnosti přímého prodeje ze skladu, kdy si zákazník zboží vyzvedl sám, bylo možné zboží doručit zákazníkovi do provozovny nebo na stavbu dle dispozic při objednávce. Tento způsob vycházel ze zvyklostí standardních pro mateřskou společnost. Pro rozvoz byly k dispozici dvě nákladní vozidla.

V případě větších zakázek docházelo i k přímé expedici zboží z centrály v Bautzenu k zákazníkovi. Jednalo se však pouze o fyzickou dodávku zboží. Administrativně tyto dodávky byly řešeny přes dceřinou společnost.

6.1.3 Kontrola

Kontrola činností dceřiné společnosti probíhala na několika úrovních, odstupňovaných dle přístupu k datům a jejich souhrnům.

6.1.3.1 Kontrolní a konzultační pracovník

Základní činností kontrolního a konzultačního pracovníka byla kontrola toku peněžních prostředků, stavu skladových zásob a fakturace v rámci pravidelných návštěv české pobočky. Při návštěvách docházelo k formální kontrole fyzického stavu skladu, porovnání vystavených dokladů s přehledem zasílaným servisnímu pracovníkovi na centrálu v Bautzenu

a v neposlední řadě ke kontrole pokladny.

Konzultace komplikovanějších obchodních případů, řešení případných reklamací dodávek z centrálního skladu v Bautzenu byly další činností, které byly v působnosti tohoto pracovníka.

6.1.3.2 Servisní pracovník v Bautzenu

Na této pozici se během fungování české pobočky vystříдалo několik pracovníků. Tento pracovník kromě řešení standardních objednávek mezi Wöhlk s.r.o. a Wöhlk GmbH, měl na starosti kompletní evidenci pohybu zásob na skladě v Liberci v rámci německého účetního systému na interně zřízeném skladu. Tato evidence analyticky sledovala nákup, prodej, platby a hrubou marži realizovaných obchodů v ČR.

Veškeré prodejní doklady vystavené v ČR, souběžně s doklady evidujícím nákup zboží mimo standardní obchodní vztah centrálou v Bautzenu, byly pravidelně zasílány servisnímu pracovníkovi v Bautzenu. Ten dané doklady formálně zkontroloval a následně zaúčtoval do interní evidence v SRN. Pohyb zboží na pobočce v Liberci byl tedy sledován duplicitně, jednou v ČR, kontrolně pak v SRN. V SRN vše evidovala a kontrolovala jedna osoba. Na základě zpracovaných výstupů prováděl majitel společnosti hodnocení. V případě nesrovnalostí byl prověřením situace pověřen kontrolní a konzultační pracovník, jako mimořádným úkolem při další návštěvě v Liberci.

6.1.3.3 Účetní a auditorská firma

Při založení dceřiné společnosti byla zároveň sepsána smlouva se dvěma subjekty.

- Právník – specialista na obchodní právo, úkolem bylo připravit podmínky pro aktivity na českém trhu, případně řešit vymáhání pohledávek
- Účetní a auditorská firma – výkon formální kontroly ekonomických aktivit dceřiné společnosti.

Účetní a auditorská firma vedla podvojný účetnictví, včetně mzdového, na základě podkladů fakturantky. Prováděla pravidelný reporting majiteli.

6.2 Reorganizace a následná činnost v roce 2009

V průběhu druhé poloviny roku 2008, kdy se v České republice začínají projevovat dopady globální hospodářské krize, dochází při kontrolní činnosti k zjištění, že daná struktura je ekonomicky neudržitelná a zároveň, že některé sledované hodnoty byly výrazně překročeny. Jednalo se o vysokou míru pohledávek s vyšším podílem faktur po splatnosti na jedné straně a vysokými skladovými zásobami na straně druhé. V srpnu byl stanoven plán opatření, která měla být zavedena a měla vést k optimalizaci stavu zásob a pohledávek v co nejkratší době.

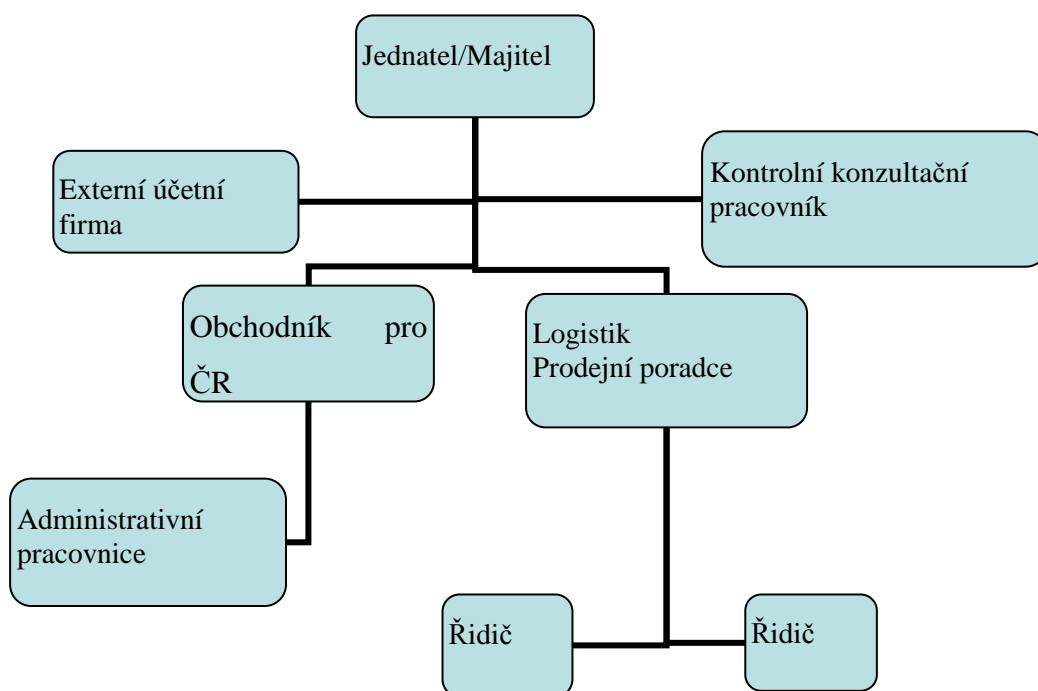
Vzhledem k nedostatečně aktivnímu přístupu bylo na konci roku 2008 přistoupeno k omezení přímých obchodních aktivit dceřiné společnosti na českém trhu a následné reorganizaci

a restrukturalizaci, které zvýšila vliv německé mateřské společnosti na prodej v ČR do té míry, že od poloviny roku 2009 byl prodej prováděn pouze přímými dodávkami, jako import do ČR ze SRN. Prodejní činnost dceřiné společnosti byla transformována na zprostředkovatelskou.

6.2.1 Struktura a organizace

Po reorganizaci na přelomu let 2008/2009 byl zúžen pracovní kolektiv v ČR. Včetně převedení jednoho pracovníka na centrálu v Bautzenu, který nahradil německého servisního pracovníka. Během roku 2009 se organizační struktura transformovala dle obrázku č. 6.

Obrázek č. 6 – Organizační struktura po reorganizaci



Zdroj: Vlastní tvorba

Ze schématu je evidentní, že došlo k osobní angažovanosti ze strany majitele společnosti, který převzal osobní kontrolu nad činnostmi společnosti v ČR a dosavadního vedoucího převedl na pozici obchodníka - zprostředkovatele.

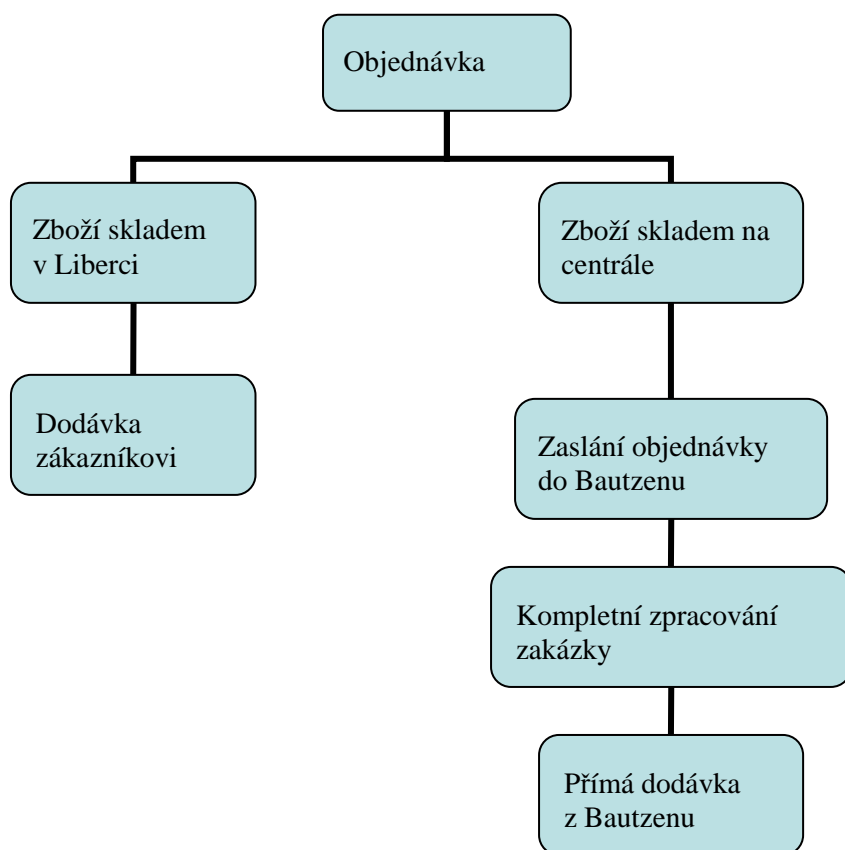
V průběhu roku 2009 došlo k maximalizaci přímých dodávek zákazníkům z centrálního skladu v Bautzenu. Omezení činnosti skladu v Liberci transformovalo dosavadní samostatnou činnost dceřinné společnosti k funkci zprostředkovatelské kanceláře, která pouze předávala požadavky zákazníků do SRN. Zboží i prodejní administrativa byla prováděna přímo z centrály z Bautzenu. Kancelář v Liberci v návaznosti na vývoj prodeje měsíčně dostávala provizi z prodeje, která sloužila k pokrytí provozních výdajů dceřinné

společnosti. Transformace roku 2009 vyvrcholily kompletním uzavřením prodejního skladu a zavedením každodenních rozvozů zboží z Bautzenu po ČR.

6.2.2 Nákup a distribuce zboží

Jak již nastínilo schéma obrázku č. 6, z pohledu logistiky a prodejní strategie zesílila úloha pracovníka na centrále v Bautzenu. Zároveň byl kladen větší důraz na organizaci rozvozů zboží zákazníkům, za které odpovídal pracovník centrály. Tato významná změna v organizaci převedla většinu pravomocí přímo na centrálu, tak aby složitější případy byly schvalovány přímo majitelem firmy. Míru nárůstu významu prodejních činností centrály je možné sledovat na obrázku č. 7, který zobrazuje schéma postupu realizace objednávek po reorganizaci.

Obrázek č. 7 – Schéma zpracování objednávky v roce 2009



Zdroj: Vlastní tvorba

Každá změna v organizaci dodavatele vyvolává různorodé reakce u zákazníků. Samozřejmě i v tomto případě došlo k různorodým reakcím. Ve většině případů však pozitivní. O pozitivní reakce se zasloužili tři důležité faktory:

- Přímá fakturace ze SRN
- Rozšířená nabídka zboží oproti skladu v Liberci
- Rychlost a cena dodávek

6.2.2.1 *Fakturace ze SRN*

Díky zavedeným pravidlům upravujícím problematiku účtování DPH v rámci obchodních aktivit mezi podniky z členských států EU, dochází při přímých dodávkách ze SRN do ČR k tomu, že při fakturaci zákazníkovi – plátcí DPH, je zboží fakturováno bez DPH. Zákazník tím pádem optimalizuje své cash flow o 20%, které by za stejnou dodávku zaplatil, pokud by zboží koupil v ČR. Tuto částku, tak může použít na jiné aktivity.

Tato situace je zajímavá i pro zákazníka neplátce, i když ne tak výrazně. Předností je rozdílná sazba DPH (SRN 19% a ČR 20%). Tento rozdíl je pouhé jedno procento vzhledem k objemu některých zakázek se i tak jedná o zajímavý rozdíl.

6.2.2.2 *Rozšířená nabídka zboží oproti skladu v Liberci*

Jak již bylo uvedeno liberecký sklad nabízel fyzicky zanedbatelnou část sortimentu, který byl skutečně k dispozici v Bautzenu. Pokud zákazník potřeboval něco, co v Liberci standardně nebylo musel čekat na závoz zboží z Bautzenu.

Díky přímým dodávkám z Bautzenu s každodenními závozy však bylo možné nabízet kompletní sortiment centrály s dodacími lhůtami 48 hodin na skladový sortiment. Manipulační paušál se přitom pohyboval na zanedbatelné úrovni, tak aby zákazníka zůstala zajímavá dodávka i menší zakázky.

6.2.2.3 Rychlost a cena dodávek

Standardní sortiment hlavního skladu byl expedován do 48 hodin od potvrzení objednávky. Atypické zakázky bylo možné realizovat během 1 – 6 týdnů dle povahy sortimentu a výrobním možnostem dodavatelů. A to vše od kusových až po kamionové zakázky.

Cenově se dodávka zboží pohybovala většinou od 380 do 1.200 CZK za objednávku dle objemu zakázky a vzdálenosti místa určení od hraničního přechodu mezi SRN a ČR.

6.3 Analýza na základě dostupných ekonomických údajů

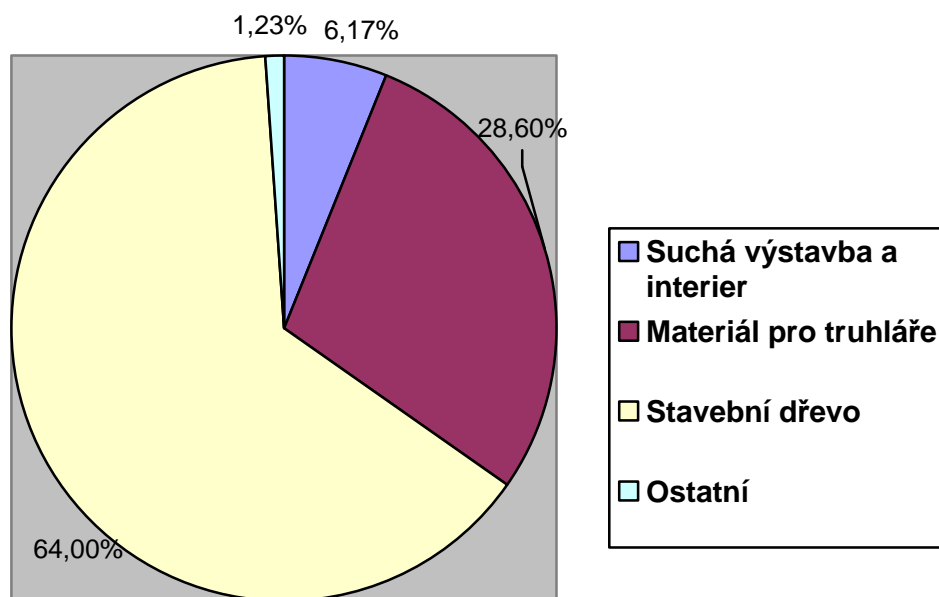
Analytickou část práce pro přehlednost rozdělíme na dvě podkapitoly. První analýza se zaměří na obchodní aktivity z hlediska segmentace trhu. Sekundárně vyhodnotíme hospodářské výsledky na základě poskytnutých informací managementem společnosti, tedy úspěšnost celého expanzivního záměru.

6.3.1 Analýza struktury prodejního sortimentu

Tato analytická část vyhodnotí skladbu prodejního sortimentu, tak jak se vyvíjela v průběhu let 2008 a 2009. Získáme tím představu na jaký segment zákazníků se především obchodní činnost zaměřila a v návaznosti na obvyklé marže jednotlivých sortimentů i představu do jaké míry byla společnost ovlivněna sezónními výkyvy.

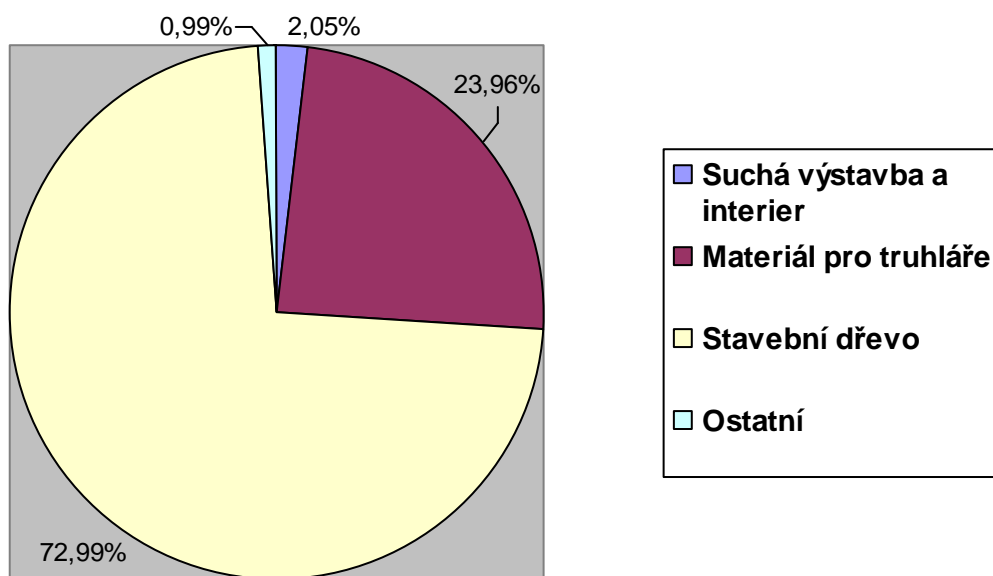
Vzhledem k široké paletě sortimentu zredukujeme produktové skupiny dle cílových skupin zákazníků. Tímto způsobem získáme i přehled o tržní síle jednotlivých cílových skupin zákazníků a jejich meziročním vývoji.

Obrázek č. 8 – Struktura sortimentu r. 2008



Zdroj: Vlastní tvorba

Obrázek č. 9 – Struktura sortimentu r. 2009



Zdroj: Vlastní tvorba

Z grafů je evidentní majoritní podíl obratu stavebního řeziva, tedy materiálu určeného pro hrubou výstavbu a zahradní architekturu. Důsledek lze nalézt ve zvyšování podílu dřevostaveb v rámci výstavby nových rodinných domů. Výstavba rodinných domů i přes hospodářskou krizi v letech 2008 a 2009 ještě rostla. Pokles začal být znatelný v roce 2010 a předpoklady jsou, že nejvíce se projeví v roce 2011. Souběžně s projevující se krizí se snížila poptávka po zakázkových truhlářských výrobcích. Z pohledu obchodních aktivit společnosti tedy i po materiálu určeného pro truhlářskou výrobu. Tento jev podpořil růst podílu stavebních materiálů.

Sekundárně je tento nárůst důsledkem dlouhodobých komplikací v primárním sektoru, konkrétně v oblasti těžby dřeva. Jedná se o dlouhodobě nevyřešené zadávání veřejných zakázek Lesů ČR, s.p. na hospodaření ve státních lesích. Tyto problémy přetrvávají již několik let. V posledních bez mála 8 letech se diskutovalo o několika systémech zadávání zakázek, které většinou skončily u ÚOHS a následně byly zrušeny, což je následně doprovázeno uzavřením krátkodobých provizorních smluv. Následkem této situace je kontinuální zvyšování ceny dřevní hmoty na výstupu, tedy zdražování dřevařských výrobků v rámci celé ČR. Následkem je, že se v poslední době ceny dřevní hmoty určené na výrobu stavebního řeziva vyšplhaly na své maximum a v průměru jsou vyšší než ceny kulatiny v SRN. Přetrvávající nejistota těžebních podniků vede také ke snížení lesní těžby, tedy celkovému nedostatku materiálu nutného pro výrobu zboží, které je hlavním předmětem obchodní činnosti společnosti.

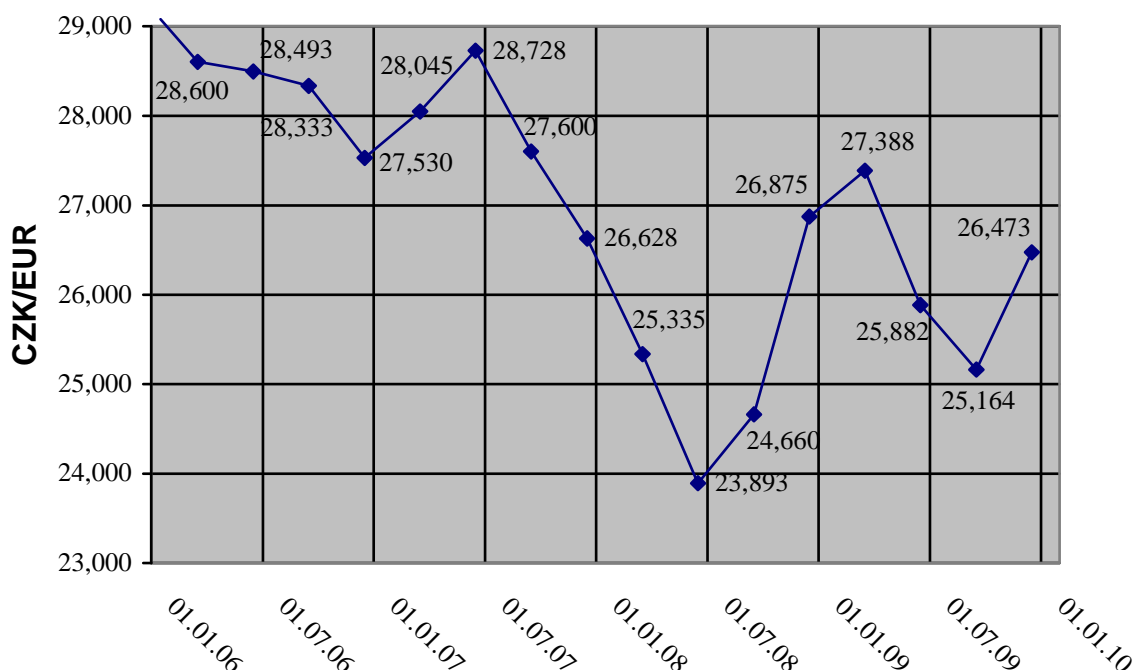
Pokud se na strukturu prodeje podíváme z pohledu obchodní marže obvyklé pro dané sortimenty, je takováto struktura na hranici efektivnosti z pohledu režijních nákladů. Bezmála tři čtvrtiny objemu prodeje pokrývá zboží s nižší marží. Tedy jakékoli převážení zboží, náklady na skladování apod. výrazně ovlivňují prodejní cenu, respektive s danou prodejní filozofií, minimální fakturace dopravného zákazníkovi, dochází ke snížení marže.

Výsledky bychom také mohli prezentovat také tak, že v rámci akvizice se obchodní činnosti společnosti orientovali na snadnější sortiment, který se projevuje objemnějšími zakázkami, na rozdíl od drobných zakázek truhlářů, které jsou naopak spojeny s dodávkami zboží s vyšší přidanou hodnotou a luxusnější povahou, tedy v důsledku i s vyšší marží.

6.3.2 Analýza obchodní činnosti

Od top managementu společnosti se podařilo získat některá, bohužel ne všechna, ekonomická data. Vzhledem k povaze těchto dat je jejich část upravena tak, aby nedošlo ke sdělení konkrétních citlivých informací. Vzhledem k tomu, že většina dat je poskytnuta v měně EUR, jsou i zbylé částky převedeny na EURa dle kurzů k 31.12. jednotlivých let. Pro představu do jaké míry i vývoj kurzu CZK vůči EUR ovlivnit obchodní aktivity společnosti uvádím i čtvrtletní vývoj kurzu od roku 2006 do roku 2009.

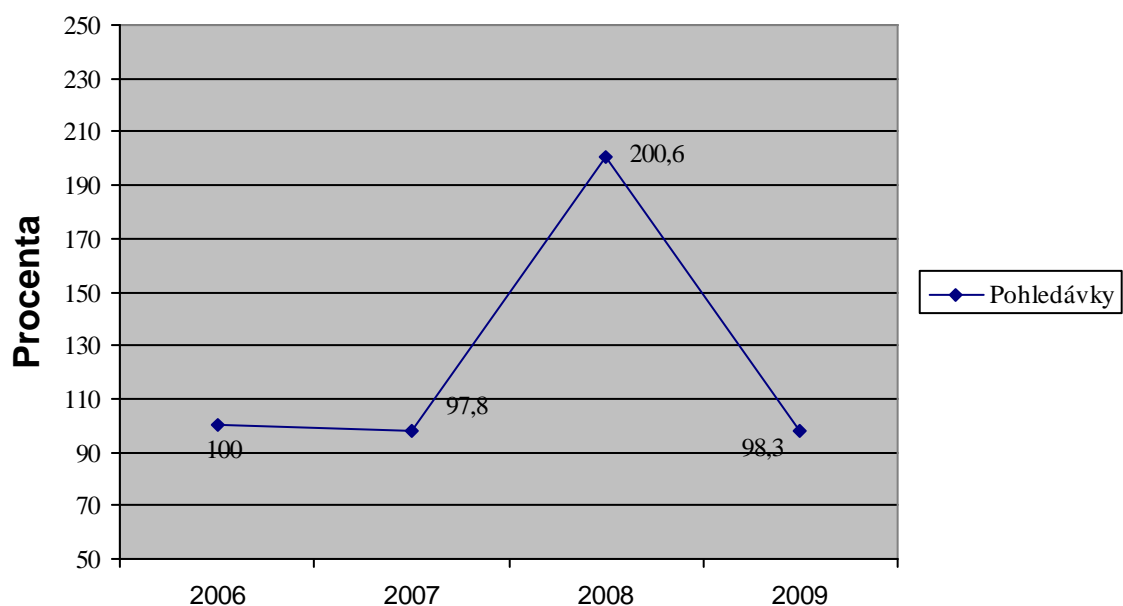
Obrázek č. 10 – Čtvrtletní vývoj kurzu CZK/EUR
(kurz k poslednímu dni čtvrtletí)



Zdroj: Vlastní tvorba na základě dat z <http://www.bankenverband.de/service/waehrungsrechner>

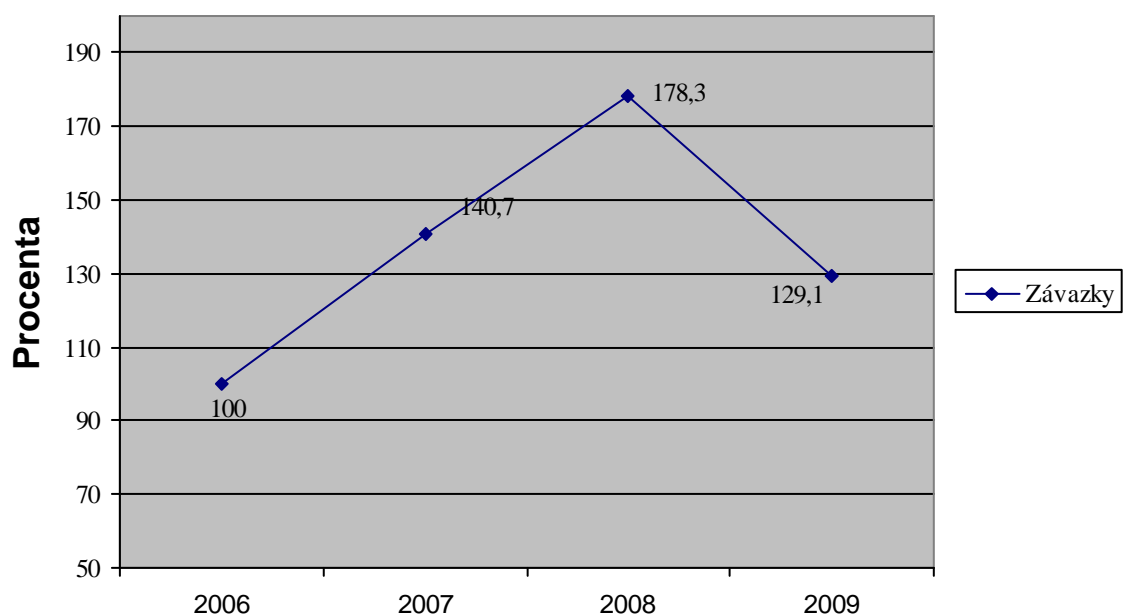
Ze získaných dat lze vytvořit vývoj 4 základních faktorů, které zobrazíme graficky. Jejich vyhodnocením, s přihlédnutím k dalším obecně platným pravidlům, které se vztahují k danému odvětví lze celkově vyhodnotit obchodní expanzi společnosti do ČR včetně dopadů reorganizace v roce 2009. Tyto hodnoty jsou upraveny poměrem k výchozímu roku 2006.

Obrázek č. 11 – Vývoj pohledávek fy Wöhlk, s.r.o. v letech 2006-2009
(v procentech přepočítáno poměrem k roku 2006)



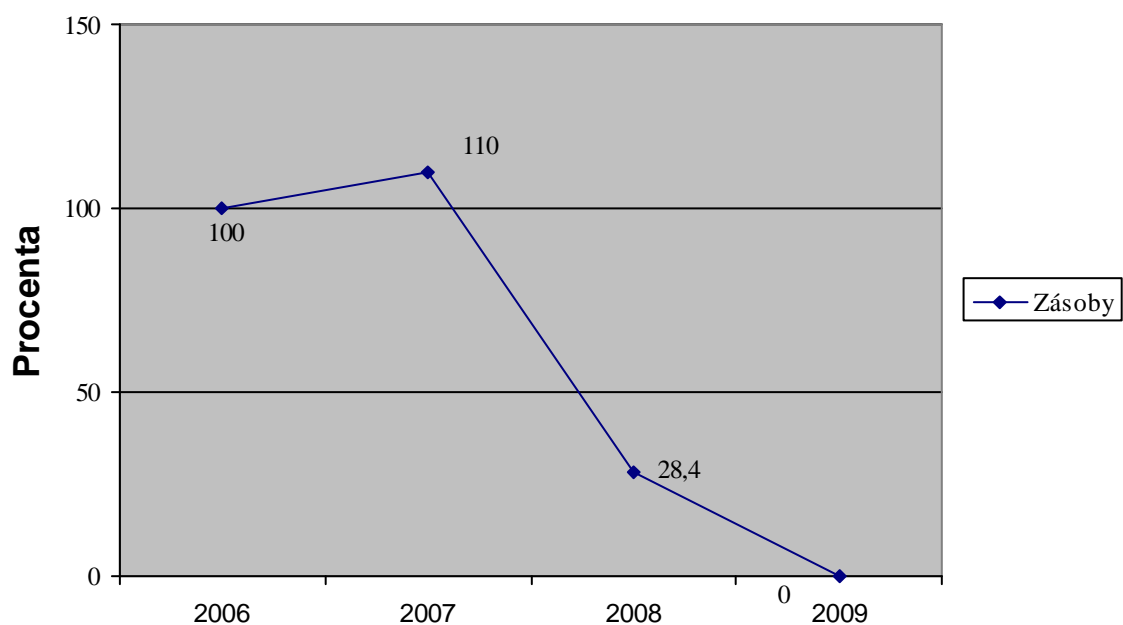
Zdroj: Vlastní tvorba

Obrázek č. 12 – Vývoj závazků fy Wöhlk, s.r.o. v letech 2006-2009
(v procentech přepočítáno poměrem k roku 2006)



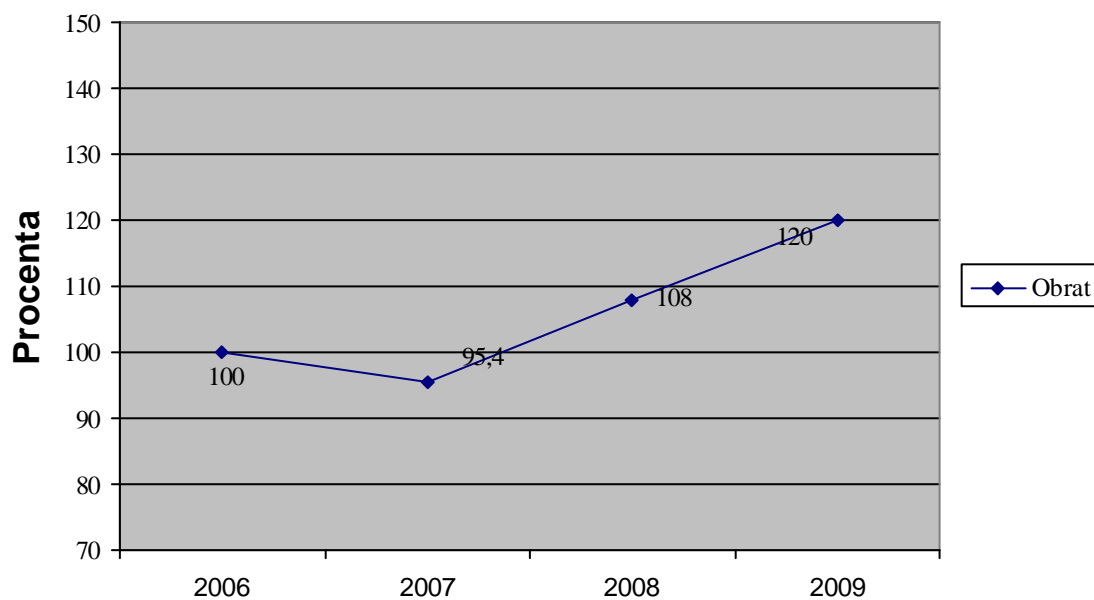
Zdroj: Vlastní tvorba

Obrázek č. 13 – Vývoj zásob fy Wöhlk, s.r.o. v letech 2006-2009
(v procentech přepočítáno poměrem k roku 2006)



Zdroj: Vlastní tvorba

Obrázek č. 14 – Vývoj průměrného měsíčního obrátu fy Wöhlk v letech 2006-2009
(v procentech přepočteno na pracovníka v poměru k roku 2006)



Zdroj: Vlastní tvorba

Z grafů obrázků č. 11 - 12 je zřejmé jaké důvody vedli na přelomu let 2008 a 2009 k restrukturalizaci. Ještě více by byly tyto důvody zřejmé pokud bychom se detailněji podívaly na vývoj pohledávek a skladových zásob v roce 2008. Zjistili bychom, že v období červenec až září se skladové zásoby a pohledávky pohybovaly na úrovni zhruba 300% v poměru k roku 2006 a to v důsledku nedodržování pravidel daných majitelem společnosti. Dosažení maximalizace obratu na úkor předimenzovaných skladových zásob a překročení pojištěných/schválených limitů rozfakturovanosti by mohlo být akceptováno jako omluvitelný důvod. Bohužel v důsledku této neuvážená strategie vedla k navýšení pohledávek po splatnosti a posléze i nedobytných pohledávek. Tyto výsledky bychom také mohli vyhodnotit jako důsledek podceněné frekvence kontroly souběžně k částečnému zkreslování výkazů, což při hloubkové kontrole vedlo k odhalení významných nesrovnalostí a v reakci posléze ke komplexní reorganizaci.

V analytické části nelze opomenout vyhodnocení důsledků restrukturalizace na hospodářskou výkonnost obchodní činnosti. Pozitivní dopady lze vyčíst z grafu na obrázcích č. 13 a 14 zřejmé. Primárně došlo ke snížení pohledávek a závazků dceřinné společnosti. Závazky se snížily o bezmála 50% zpět na hladinu běžnou z let 2006 – 2007 a dále klesají. K tak výraznému poklesu došlo nejen standardním splácením dodavatelských faktur, ale i vyskladněním významné části skladových zásob zpět do centrálního skladu v Bautzenu. Došlo k tomu za cenu vyšších nákladů na cenu zboží. Tyto více náklady byly zaúčtovány do režijních nákladů mateřské společnosti. Díky výši obratu mateřské společnosti byly náklady zanedbatelnou položkou.

Pohledávky klesly o více než 100%, respektive se vrátily na obvyklou úroveň. Nadále však neklesaly tak významným tempem. Důvodem byla především platební nekázeň mnoha zákazníků. Velká část těchto pohledávek skončila předáním právnímu zástupci, který zajišťuje podniku vymáhání pohledávek.

Nejvýznamnějším důsledkem reorganizace v roce 2009 bylo zvýšení přepočítaného měsíčního obratu společnosti na zaměstnance. V roce 2009 došlo k meziročnímu nárůstu o bezmála 20%. V daném období došlo ke zúžení pracovního kolektivu a zároveň ke změně v prezentaci společnosti u zákazníků, tedy k převodu maxima aktivit přímo na mateřskou společnost Wöhlk GmbH a dceřinná společnost Wöhlk s.r.o. fungovala jen jako zprostředkovatelská kancelář.

7 Návrhy opatření pro další postup v ČR

Tato práce zkoumá průběh expanze obchodní společnosti do roku 2009. Aktuálně bychom mohli efektivitu této expanze doplnit o výsledky roku 2010. Komplexní data bohužel doposud nejsou zpracována. Částečné informace, které se mi podařilo získat však dokáží dotvořit návrh dalšího postupu pro udržení aktuálních pozic na trhu Libereckého, Ústeckého, Středočeského a Královohradeckého kraje.

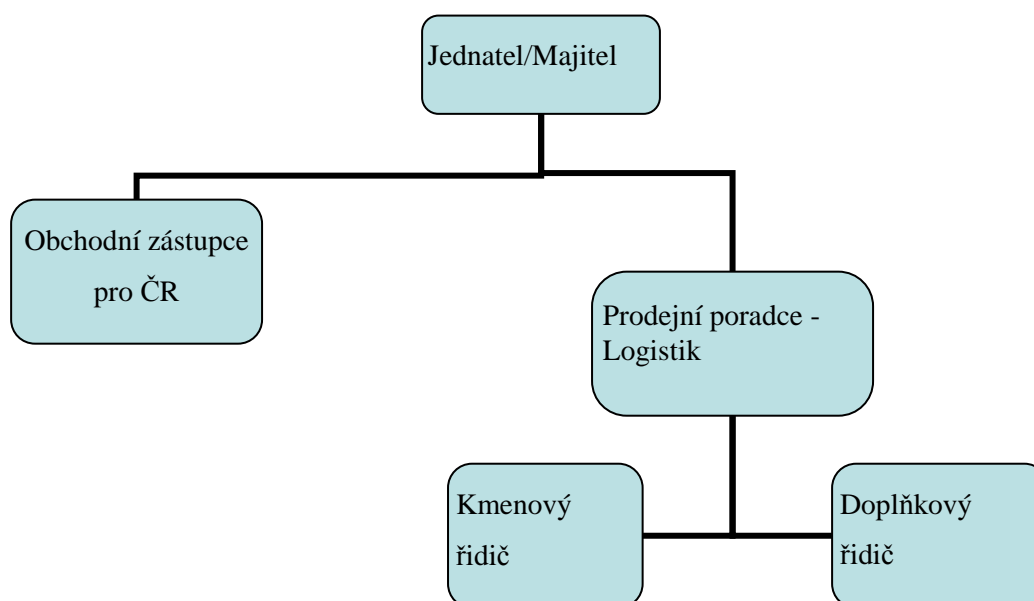
Základním prvkem formování celé strategie pro další obchodní aktivity je přehodnocení celé dosavadní činnosti. Výsledkem má být návrh na přehodnocení dosavadních aktivit v souvztažnosti na aktuální vývoj a dostupné informace za rok 2010.

7.1 Optimalizace struktury a další organizační opatření

Při hledání možností, jak zvýšit aktivity společnosti na českém trhu, byl v polovině roku 2010 přijat nový obchodní zástupce. Po vyhodnocení přínosu jeho aktivní obchodní činnosti se majitel rozhodl pro konečnou fázi organizačních změn v České republice. Dceřiná společnost Wöhlk s.r.o. Liberec ukončila obchodní aktivity k 31.12. 2010. Veškerou prodejní činnost převzala mateřská společnost Wöhlk GmbH Großpostwitz. Pracovníci, kteří vyhovovali požadavkům majitele společnosti, byli převedeni do pracovního poměru u mateřské společnosti. Díky tomuto postupu se organizační struktura spojená s obchodní činností v ČR velmi zjednodušila a zároveň se přizpůsobila systému, který je pro tuto firmu obvyklý v SRN.

Základem je tým obchodního zástupce a prodejního poradce. Úzká spolupráce těchto dvou pracovníků zajišťuje komplexní servis pro portfolio zákazníků, kteří byli převedeni z Wöhlk s.r.o. Liberec. Tímto způsobem se minimalizovali režijní náklady na obchodní činnost v České republice. Zároveň optimálním přístupem v personální oblasti se dosáhlo maximálního propojení a spolupráce týmu, což zvyšuje efektivitu a serióznost obchodní činnosti. Takto motivovaný tým působí jednotně i před zákazníky a pracuje na zachování dobré image celé společnosti.

Obrázek č. 15 – Aktuální organizační struktura



Zdroj: Vlastní tvorba

7.2 Distribuce zboží v ČR

V konečném důsledku vedla reorganizace ke kompletnímu zrušení prodejního skladu v Liberci již na konci roku 2009. V průběhu roku 2010 se zákazníci průběžně navykli na systém denních závozu zboží přímo ze skladu Bautzen. Efektivní činností prodejního poradce, který zároveň fungoval i jako logistik, bylo docíleno optimalizace vozové parku.

Došlo k sektorovému rozdělení regionů rozvozu na 3 základní regiony:

- Ústecko
- Mladoboleslavsko
- Liberecko

V rámci těchto regionů jsou v průběhu týdne jednotlivě realizované dodávky tak, aby bylo docíleno minimalizace nákladů na dopravu zboží ze skladu Bautzen k zákazníkům. Vývoj cen paliv samozřejmě ovlivnil náklady na rozvoz materiálu. Přesto se firma i nadále drží filozofie drobných paušálních poplatků. Logistickou optimalizací bylo docíleno toho, že na většinu rozvozů stačí jedno vozidlo. V případě nárůstu objemu zakázek lze logistickou kapacitu rozšířit použitím vozidel určených pro rozvoj materiálu v SRN.

7.3 Navržení dalších cílů a opatření v návaznosti na aktuální stav

Díky vstřícnosti managementu firmy se mi před ukončením této práce podařilo získat data pro porovnání dopadů průběhu reorganizace na obchodní činnost v České republice. Základní změnou ve strategii společnosti je cílené zvýšení obchodní činnosti směřované na segment truhlářské výroby. Tímto způsobem by mělo dojít k postupnému vyrovnaní poměru mezi stavebními materiály a materiály s přidanou hodnotou. Tedy k zvýšení hrubé marže. V poslední době se společnost setkává i s nárůstem zájmu o další sortimenty, například různé typy podlahových krytin a interiérových dveří. S částí výrobců těchto sortimentů má koncern Behrensgruppe smluvně podloženo výhradní postavení pro SRN. Toto postavení znamená i konkurenční výhodu na českém trhu.

Úprava prodejního týmu a změna prodejní strategie z pohledu orientace na jiný tržní segment, způsobila meziroční nárůst obrátu ve výši 15%, z pohledu hrubé marže však došlo k navýšení o více než 18%. Tento nárůst je počítán k daným hodnotám v závislosti na počet aktivních pracovníků. Vzhledem k dalším faktorům, které vyšly najevo v během průběžného vyhodnocování činnosti za rok 2010, pak došlo k již zmíněnému ukončení činnosti dceřiné společnosti a optimalizaci personálu na 3 pracovníky.

První měsíce roku 2011 nasvědčují tomu, že při minimalizaci personálních i ostatních režijních nákladů společnost dosahuje obdobných výsledků jako v roce 2010, pokud však výsledky přepočteme na výkonnost pracovníka, získáme meziroční nárůst bezmála 25%. Za dané situace na trhu, kdy se stavební odvětví potýká již přes rok s poklesem, lze tento výsledek považovat za více než uspokojivý.

Pro stanovení dalšího postupu je nutné se nejdříve zaměřit na krátkodobé, maximálně střednědobé cíle. Prioritou pro následující 2 – 3 roky je maximální péče o stávající klientelu a její postupné rozšiřování.

Střednědobým cílem obchodní strategie společnosti je vytvoření portfolia zákazníků, které bude splňovat následující parametry:

- Podíl sezónního zboží max. 50%
- Rovnoměrné rozložení zákazníků mezi všechny 3 regiony
- Nárůst celkového obrátu v ČR minimálně o 30 % vůči roku 2009 do roku 2013

Splněním střednědobých cílů a nárůstem portfolia zákazníků do takové míry, aby došlo ke zvýšení obrátu o 60 - 100 % vůči roku 2009, lze definovat podmínky pro úvahy o dlouhodobém cíli. Tím je zřízení nového prodejního skladu v České republice. Otevření takového skladu bude provázeno hlubší analýzou příležitostí, založenou na již realizovaných obchodních činnostech společnosti a na skutečné znalosti potenciálu lokality, do níž bude umístění takového skladu řešeno.

Pro dosažení těchto cílů budou muset být připraveny marketingové a logistické nástroje, které podpoří prodej v ČR. Zároveň je nutné postupně přijímat opatření, která na jedné straně budou dostatečně motivovat prodejní tým k maximalizaci výsledků a na druhé straně zajistí optimální podmínky pro zákazníky. Z dlouhodobé perspektivy tedy dojde i k personálnímu rozšíření týmu pro ČR, ale to bude podmíněno již zmiňovaným růstem jednotlivých ukazatelů a splněním některých cílů.

Prodej v ČR, respektive činnost obchodního zástupce, by měl být v průběhu roku 2011 minimálně takto podpořen:

- Prodejní katalogy v češtině
- Dostatečná prezentace na internetu
- Účast na regionálních výstavách
- Časově a odborně kvalitní back office

Pro zajištění úspěšnosti celé strategie je důležitá motivace personálu a týmová práce. Nelze tedy opomenout i opatření, která budou pracovníky motivovat k požadovaným výkonům. V tomto směru lze doporučit:

- Pravidelné porady obchodního týmu, optimálně každých 14 dní
- Pravidelné hodnocení aktivit týmu vedením, minimálně čtvrtletně
- Pohyblivá složka mezd vázaná na výsledky (obrat)

Aktuálně lze vyhodnotit, že po transformaci celé expanze je obchodní činnost německé společnosti na českém trhu úspěšná. Krátkodobých cílů stanovených v této kapitole je z větší míry dosaženo. Tím je i koncepčně správně nastavena cesta na splnění střednědobých cílů. To si vyžádá ještě mnoho energie v oblasti akvizice a marketingu, přesto by si společnost měla každým rokem svou pozici na daném trhu upevňovat.

Podmínky pro zahájení úvah nad otevřením skladu v České republice lze definovat takto:

- Klientela v objemu, který vyžaduje 2 obchodní zástupce na plný úvazek
- Objem zakázek vyžaduje min. 2 prodejní poradce na plný úvazek
- Pro realizace zakázek je nutné více než 2 vozidel pro každodenní rozvoz

Podmínek vhodných pro zahájení plánování prodejního skladu v České republice nelze dosáhnout dříve než během 5 let. Což je velmi optimistická hranice založená a ideálních dopadech obchodních aktivit společnosti v ČR. Zároveň je brán v potaz optimistický předpoklad, že během roku 2012 dojde k znatelnému oživení ve stavebním odvětví. Respektive, že se podaří obnovit optimismus celé ekonomiky, což povede k novým investicím v oblasti bytových rekonstrukcí, renovací i nové výstavby.

Reálnější odhad se pohybuje v období do 10 let. V takto dlouhém období se však může projevit mnoho dalších faktorů, o nichž tato práce neuvažuje. Mnoho z těchto faktorů je aktuálně mediálně velmi známo např.:

- Přijetí jednotné evropské měny Českou republikou
- Reformní politika vlády České republiky
- Přežití, případná transformace jednotné evropské měny
- Zdražování pohonných hmot
- Oživení světové ekonomiky po hospodářské krizi let 2008-2009

Mimo to se může objevit mnoho dalších faktorů, které vzniknou na evropských a světových trzích či politicko-společenských změn ve světě.

8 Závěr

Tato práce zkoumá jak analyzovat realizace obchodních strategií podniku a především následné reakce managementu při nedostatečné efektivitě provedených činností. Abychom mohli vyhodnotit, zda připravená strategie byla úspěšná nebo ne, musíme být schopni komparovat konečný stav se stavem plánovaným a zároveň s výchozí situací. Pokud skutečný efekt neodpovídá plánovanému, nelze jednoznačně říci, že strategie nebyla úspěšná. Teprve pokud výsledky porovnáme i s výchozím stavem jsme schopni definovat, zda strategie byla efektivní a do jaké míry.

Výsledky hodnotíme z pohledu externích a interních podmínek. Zkoumání externích podmínek se při hodnocení úspěšnosti obchodní strategie zaměřuje na konkurenceschopnost subjektu na daném segmentu trhu. Tedy na vývoj vztahů s dodavateli a odběrateli, porovnání pozic na trhu. Z interního hlediska zkoumáme efektivitu organizační struktury, nákladovost apod. V případě nedostatečné efektivitě je nutné přehodnotit postupy, cíle a v některých případech se zaměřit i na personální zajištění plánovaných cílů.

Jako příklad, jak mohou být přehodnoceny obchodní strategie, je využit plán expanze německé obchodní společnosti, která se po vstupu České republiky do Evropské unie rozhodla rozšířit své aktivity i na český trh. Pro pochopení celé situace je jedna kapitola věnována představení společnosti a definování výchozí situace – vlastnická a organizační struktura, systém prodeje, skladového hospodářství a distribuce, odběratelsko-dodavatelské vztahy. Tyto definované faktory využil management společnosti jako základ pro stanovení expanzivní strategie podniku směrem do České republiky. Tato práce v nich tedy do jisté míry nachází vysvětlení některých rozhodnutí při volbě postupů při rozšiřování obchodních aktivit do zahraničí.

V dalších kapitolách je chronologicky zpracována reakce managementu na nedostatečnou výkonnost obchodní činnosti v ČR. V době kdy dochází k vyhodnocení dosavadní působnosti společnosti na českém trhu, tedy v druhé polovině roku 2008, jsem se stal zaměstnancem této společnosti a na kompletní reorganizaci se aktivně podílím dodnes. Management společnosti zvolil postupné zavádění změn v oblasti distribuce a posléze i organizační struktury, tak aby jednotlivé kroky měly minimální dopad na vztahy s vybudovanou klientelou. Následně jsou zpracována dostupná ekonomická data.

Chronologické porovnání dostupných hodnot jednoznačně dokazuje, že postupně přijímaná opatření měla vliv na zvýšení efektivity práce dané obchodní skupiny.

Závěrečná kapitola pak definuje konečnou verzi transformace, tak jak je platná od 1.1. 2011. Tento stav by měl zajistit minimální náklady spojené s aktivitami společnosti v České republice, aniž by došlo ke snížení standardu služeb poskytovaných zákazníkům. Hlavní důsledky transformačních aktivit, které jsou v této práci zpracovány, lze shrnout do těchto bodů:

- Celkově bylo uspořeno více než 70% nákladů na obchodní aktivity v České republice.
- Obrat přepočtený na 1 pracovníka vzrostl o bezmála 50%
- Maximalizace plateb v hotovosti → minimální pohledávky
- Zlepšil se zákaznický servis
- Zvýšila se kontrolovatelnost aktivit, tedy i možnost průběžného hodnocení výkonnosti českého regionu.
- Vyšší efektivita distribučních kanálů

V konečném důsledku lze tedy potvrdit, že počáteční fáze expanze na český trh byla ve znamení minimální kontroly a efektivity. Důsledkem byla postupná transformace v letech 2008 – 2010. Následně je pozice firmy na českém trhu stabilizovaná.

Současná pozice a organizační struktura umožňuje dále rozšiřovat působnost ve zvolených regionech v dosahu optimálních distribučních kanálů a to i přes silné konkurenční tlaky. Kupní potenciál bude do velké míry závislý na dalším vývoji celého českého, potažmo Evropského hospodářství, i tak lze očekávat nárůst objemu prodeje až o 100% v krátkodobém až střednědobém výhledu.

Seznam literatury

MIKOLÁŠ, Z. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: Konkurenční potenciál a dynamika podnikání. Grada Publishing, 2005. 200s ISBN 80-247-1277-6

GREGAR, A. *Podnik pro třetí tisíciletí*. Zlín: Fakulta managementu a ekonomiky ve Zlíně, 1999. 315 s. ISBN 80-214-1467-7.

PORTER, M. *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

KOŠTURIÁK, J; CHALÁČEK, J. *Inovace : Vaše konkurenční výhoda*. Brno: Computer Press, a. s., 2008. 164 s. ISBN 978-80-251-1929-7.

BARTES, F. *Konkurenční strategie firmy*. 1. Vyd. Praha: Management Press, a.s., 1997. 124 s. ISBN 80-85943-41-7.

FORET, M. *Marketing: základy a principy*. 2. Vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2005. 149 s. ISBN 80-251-0790-6.

LYKOVÁ, J. Jak organizovat a řídit úspěšný prodej. Praha: Grada Publishing, spol s r.o., 2002. ISBN 80-247-0205-3

ŠTRACH Pavel, *Mezinárodní management*, Praha: Grada Publishing, 2009, 168 s. ISBN 978-80-247-2987-9.

ŘEZNÍK JIŘÍ, *Ekonomická analýza příležitostí: Časový a prostorový aspekt*, Ostrava: Montanex, 2007, 196 s. ISBN 80-85780-87-9.

CHARVÁT Jaroslav, *Firemní strategie pro praxi*, Praha: Grada Publishing, 2006, 204 s. ISBN 80-247-1389-6.

FLEISCHER S. Craig; BENSOUSSAN E. Babette, *Business and Competitive Analysis: Effective Application of New and Classic Methods*, New Jersey: FT Press, 2007, 528 s. ISBN-10:0-13-187366-0.

DEDOUCHOÁ, M., *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.

<http://cs.wikipedia.org>